

الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة

آسيا محمد عيسى

دار ابن النفيس
للنشـــر والتـــوزيع



MOHAMED KHATAB

mohamed khatab

الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة

الإدارة التربوية

والتعليمية الحديثة

آسيا محمد عيسى

الطبعة الأولى

2018 م

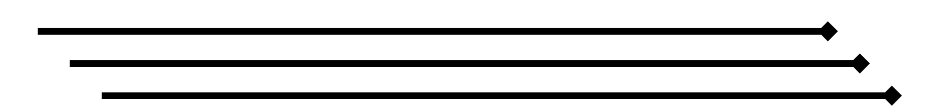
المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(   )

عيسى، آسيا محمد
الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة،
/ ، عمان ، ،2017.
( ) ص
ر.إ: /2017
الواصفات: /

مقدمة

النجاح في الإدارة التربوية يبقى الأمل المنشـود لكـل المنظومـات التربويـة، عـلى اعتبار أن نجـاح الإدارة التربويـة هـو نجـاح للمجتمـع برمتـه. فـلا مجتمـع راق دون مدرسة ناجحة، ولا مدرسة ناجحة دون إدارة تربوية حكيمة.وتكمن أهميـة الإدارة في توظيف التقدم العلمـي والتكنولـوجي لخـدمتها مـع الأخـذ بعـين الاعتبـار التغـيرات الطارئة والسريعة التي يشهدها المجتمع البشري في عالمنا المعاصر والإدارة الناجحة أو الصالحة هي أداة تغيير وتقدم فهي أداة محافظة واستقرار وتطور في المجتمع و تُعـد الإدارة المدرسية وسيلة لتحقيـق عـدد مـن الغايـات التربويـة ذات العلاقـة بـالنواحي الإدارية والتعليمية وتستمد أهميتها مـن أهميـة الـدور الـذي تقـوم بـه والمتمثـل في تهيئة المُناخ الذي يساعد في تحقيق أهـدافها ويعـين العـاملين المنتمـين لهـا عـلى أداء مهامهم ووظائفهم.

الفصل الأول



ماهية الإدارة المدرسية

مفهوم الإدارة:

تتعدد تعريفات الإدارة، حيث تعرفها ماري باركر فوليت بأنها " فن جعل الأشياء تحدث من خلال البشر" [1].

كما يعرفها الدكتور علي شريف بأنها "مجموعة من الأنشطة المتميزة، الموجهة نحو الاستخدام الكفؤ والفعال للموارد، وذلك لتحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف"[2].

ويعرفها البعض الآخر "بأنها عملية إدارة وتنسيق الموارد بكفاءة وفعالية، لتحقيق أهداف المنظمة" [3].

---

(1) Palmela S. Lewis and Others, Management: Challenges in the 21st Century, (London: South – Western College Publishing, 2001), P. 5.

(2) علي الشريف، مبادئ الإدارة: مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، (الإسكندري: الدار الجامعية، 1994)، ص 9.

(3) Palmela S. Lewis and Others, Op. Cit., P. 5.

كما يعرفها Kreitner بأنها "العملية التي يتم بموجبها العمل مع ومن خلال الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية باستخدام الموارد المحدودة بكفاءة في بيئة متغيرة" [4].

ومن مجمل التعريفات السابقة فإنه يمكن تحديد عدد من النقاط التي يجب توافرها في أي تعريف لمفهوم الإدارة:

- الإدارة عملية: ويقصد بذلك أن الإدارة كمفهوم يشتمل أو يتضمن عملية متكاملة تمر بمراحل مختلفة تتمثل فى تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.

- عنصر التفاعل: أن الإدارة لا تتحقق إلا بتفاعل البشر مع بعضهم البعض، فهي نشاطاً جماعياً وليست نشاطاً فردياً.

- تحقيق الأهداف: لا تقوم الإدارة إلا من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة؛ حيث إن تعاون شخصين مع بعضهما البعض بدون هدف لا نستطيع أن نطلق عليه "إدارة"، ولكن في حالة اشتراك الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة هنا تنشأ "الإدارة".

(4) مصطفى نجيب، الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، وتطبيقات، (عمان: دار الفرقان، 1993)، ص 30

▪ الكفاءة والفعاليةEfficiency & Effectiveness: ركـزت التعريفـات السـابقة على مفهومي الكفاءة والفعالية. والكفاءة كمفهوم يقصد بها "استخدام أقل المدخلات (مـن ناحيـة التمويـل والمـوارد البشريـة) مـن أجـل الوصـول للمخرجـات المطلوبـة "Doing..Things right" أما الفعالية فيقصد بها "تحقيق الأهـداف المطلوبـة"؛ حيـث إن الفعالية تتحقق بتحقيق المنظمة لأهدافها "Doing the right things".

وهكذا فإن الإدارة تعنى النشاط الموجـه نحـو تحقيـق التعـاون المطلـوب بـين العاملين فى منظمة ما (عامة- خاصة- أهلية)، وذلـك لتحقيـق اهـداف محـددة هـي أهداف المنظمة.

الإدارة بين العلم والفن والمهنة:

لقد كثر الجدل بين الأكاديميين والممارسين في العمل الإداري حول طبيعة الإدارة، من حيث كونها علماً أم فناً أم مهنة. وفي هذا الإطار يمكن توضيح آراء كل فريق كما يلي:

أ - الإدارة علم: يرى هذا الفريق أن الإدارة علم تحكمه قوانين ثابتة لو طبقت في ظروف معينة بالقدر الملائم لأدت إلى نتائج ثابتة بحيث يمكن التنبؤ بها سلفاً. ويرى هذا الفريق أنه بالرغم من عدم التوصل إلى اتفاق بخصوص القوانين التي تحكم العمل الإداري حتى الآن لكي تصبح الإدارة علماً مكتمل الجوانب، فإن البعض الآخر يرى ان هناك عدد من القواعد التي تعتبر مرشداً على حسن سير العمل إذا ما أحسن تطبيقها وتشكل هذه القواعد الأسس التي يقوم عليها مفهوم العلم فى الإدارة، وذلك بإعتبارها علماً اجتماعياً تخضع قواعده للتغيير والتطور شأنها فى ذلك شأن العلوم الإجتماعية الأخرى كعلم الإقتصاد وعلم الإجتماع وعلوم النفس وغيرها من العلوم الإجتماعية [5].والإدارة وفقاً لهذا الاتجاه هي علم من العلوم الاجتماعية ينصب على دراسة جانب من المجتمع

(5) Palmela S. Lewis and Others, Op. Cit., P. 5.

الإنساني ويعتمد كأي علم اجتماعي آخر على استخدام الطريقة العلمية التي تقوم على:

- ➢ الاستقراء (Induction): الوصول إلى تعميمات كلية من خلال تتبع الجزئيات أو المبادئ العلمية من الظواهر الإدارية المتكررة.

- ➢ الاستنباط (Deduction): يقوم على أساس افتراض أن ما يصدق على الكل يمكن أن يصدق أيضاً على الجزء. وهو كوسيلة من وسائل التفكير المنطقي تبدأ من العام وصولاً إلى الخاص واستخلاص النتائج عن طريق مقدمات ثبت صحتها[6].

ويرجع أنصار هذا الاتجاه القصور في عدم التوصل إلى قوانين عامة تحكم الظاهرة الإدارية إلى أن الإدارة علم حديث النشأة، حيث لم تبدأ الدراسة الأكاديمية لهذا العلم إلا بعد مقال ودورويلسون المعنونة بـ "دراسة الإدارة" عام 1887 [7].

(6) مصطفى نجيب، مرجع سابق، ص ص 39-40.

(7) حسن العلواني، التنظيم الإداري: النظريات والمفاهيم الأساسية، (القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2004)، ص ص 29-30.

ب - الإدارة فن: يرى أنصار هذا الاتجاه أن الإدارة بالأساس تعتمد على الممارسة، ومن ثم فإنها فن أكثر من كونها علم، حيث تتطلب الإدارة استخدام المهارات والقدرات والمواهب الشخصية للمدير خاصة مع كونها تتعامل مع العنصر البشري الذي يصعب إخضاعه للتجربة والقياس.

ويشير واقع الممارسة العملية لعمل الإدارة إلى أن الإدارة هى علم وفن في نفس الوقت؛ حيث ان الإدارة هي فن استخدام العلم بحيث يؤدي التطبيق إلى أحسن النتائج في موقف معين. فالعلم يرسى للمدير ما ينبغي أن يلتزم به من قواعد، والفن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأكبر قدر من الفعالية. ومن هنا نستطيع القول أن الإدارة علم وفن في نفس الوقت، وأن العلم والفن يكمل كل منهما الآخر.

ج - الإدارة كمهنة: يتوقف اعتبار الإدارة مهنة من عدمه على تعريف كلمة مهنة. فإذا ما اعتبرنا المهنة عملاً مخصصاً لخدمة الآخرين، فإنه يمكن النظر إلى الإدارة باعتبارها مهنة. أما إذا نظرنا إلى المهنة باعتبارها عملاً يتطلب الحصول على ترخيص لمزاولته بعد الحصول على مؤهل معين مثل الطب والمحاماة، فإن

الإدارة طبقاً لهذا المعنـى لا يمكـن أن تكـون مهنـة [8]. واذا مـا نظرنـا إلى واقـع عمـل الإدارة والإداريين، فإن هذا الواقع يتطلب درجة من درجات الإحتراف المهنـى بحيـث تصبح الإدارة مهنة لمجموعة مـن الأفـراد العـاملين فى حقـل الإدارة، وتتطلـب عمليـة الإحتراف هذه الكثير من الخبرة بحيث يتحول الفرد بعد مرور فـترة زمنيـة في العمـل الإدارى إلى أن يكون إدارياً محترفاً وخبيراً فى العمل الإداري بحيث يمكن اطلاق مفهوم الحرفة على العاملين فى مجال الإدارة.

(8) سلوى شعراوي جمعة، "حالة علم الإدارة العامة في القرن العشرين: رؤية نقدية، مجلـة النهضـة، ص ص 66-67.

تطور الفكر الإدارى:

تطور الفكر الإدارى وفقاً لعدد من المدارس والإتجاهات يمكن توضيحها فيما يلى:

أولاً: المدرسة الكلاسيكية:

تدور أفكار المدرسة الكلاسيكية حول المحاولات الأولى للمفكرين الإداريين لتقديم مبادئ ونظريات فى الإدارة تمثل المدخل السليم لزيادة الإنتاجية، وفيما يلى يمكن تحديد ثلاثة اتجاهات تناولتها هذه المدرسة بالدراسة والتحليل كالتالي[(9)]:

- التركيز على زيادة الإنتاجية من خلال دراسة الجوانب الفنية للعمل والأساليب والظروف التي تؤدى إلى ذلك، وهو ما ركزت عليه حركة الإدارة العلمية.
- التركيز على دراسة الإدارة كعملية تتضمن العديد من الوظائف التى يجب على المدير معرفتها.

(9) ابراهيم عبدالهادى محمد المليجى، الإدارة: مفاهيمها وانواعها وعملياتها، (الأسكندرية: در المعرفة الجامعية، 2000)، ص 192

- التركيز على دراسة الإدارة من خلال ما يسمى بالتنظيم البيروقراطى من أجل الوصول إلى الكفاءة الإدارية، وذلك بتطبيق مبادئ البيروقراطية.

(1) حركة الإدارة العلمية:

ركزت حركة الإدارة العلمية على تقديم مدخل جديد لمفهوم الإدارة من اجل رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل وبالتالى زيادة الإنتاج وتخفيض المجهود المبذول فى اداء العمل، وكل ذلك من خلال تطبيق واستخدام الأساليب العلمية كأساس في زيادة الإنتاجية. ويعتبر فريدريك تايلور رائد حركة الإدارة العلمية. ولقد بدأ حياته بشركة ميدفيل لصناعة الصلب فى عام 1978. ولقد لاحظ تايلور أثناء عمله بشركة ميدفيل ظاهرة تناقص معدل سرعة العاملين في أداء أعمالهم وقرر دراسة هذه الظاهرة، وذلك من خلال دراسة كل عمل على حدة، وتحديد أفضل الطرق كفاءة لأدائة. ولقد قام تايلور بوضع أربعة مبادئ من أجل الوصول لأفضل الطرق كفاءة، وتتمثل تلك المبادئ فيما يلى[10]:

- تنمية علم حقيقى للإدارة، يتم من خلاله تحديد كل عنصر من عناصر العمل، هذا التحديد العلمى، يحل محل الطرق العشوائية التى كانت سائدة.

---

(10) على الشريف، مرجع سابق، ص ص 39- 40.

- الإختيار العلمى للأفراد وتدريبهم وتعليمهم وتنمية قدراتهم.

- تطبيق الطرق العلمية في انجاز الأعمال.

- توزيع العمل بين المـديرين والعـاملين، بحيـث يتحمـل المـديرون مهمـة العمل التخطيطي والتنظيمي، ويتفرغ العاملون للتنفيذ[11].

وفي إطار حركة الإدارة العلمية نجد هناك العديـد مـن المفكـرين الـذين ألقـوا الضوء على مجموعة من المفاهيم التى تضمنتها الإدارة العلمية، امثال فرانـك، ليليـان جيلبرث، هنرى جانت. حيث قام كلاً من فرانك، ليليان جيلـبرث بـدوراً بـارزاً فى إطـار مدرسة الإدارة العلمية وذلك فى إطار دراسات الحركة والـزمن، التـي مـن خلالهـا تـم تحديد الحركات الضرورية لإنجاز الأعمال والزمن المحدد لكل حركة.

بالإضافة لتايلور والزوجان جالبرث فقد طور هـنرى جانـت مـا يعـرف بخـرائط جانت الشهيرة التى تستخدم في جدولة الإنتاج، كما أن له اسهامات ايضاً فى إطار نظم الأجور.

(11) J.Stewart Black, Lyman W. Porter, Management: Meeting New Challenges, (New Jersy: Upper Saddle River, 2000), pp 37-40.

(2) مبادئ الإدارة:

يعتبر هنرى فايول من أشهر من قدم عدداً من المبادئ التى تحكم العمل الإداري، وتعرف مبادئ الإدارة بانها ملاحظات جوهرية تتعلق بالعلاقات السببية بين تصرف إداري معين، والأثر الناتج من هذا التصرف. وهذا يعني ان تلك المبادئ هي التى تحدد التصرف الإداري المقبول الذي يرتبط بالنتيجة المرغوب فيها، وذلك بدلاً من تحديد التصرفات غير المقبولة التى تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها.

وبناءاً على ما سبق فقد حدد فايول خمس وظائف رئيسية للمدير وهى التخطيط، التنظيم، اصدار القرارات، التنسيق، والرقابة.

كما قام فايول بتحديد عدد من المبادئ للإدارة، والتي يمكن توضيحها فيما يلى:

تقسيم العمل- السلطة- الإنضباط- وحدة الرئاسة- وحدة التوجيه- الأولوية لمصلحة المنظمة- عدالة العوائد- المركزية- تدرج السلطة- الترتيب- المساواة- الإستقرار- المبادأة- التعاون[12].

(12) Chermerhorn, Management, (New York: John Wiley & Sons, Inc. 2008), p, 94.

وكـما اسـهم لـوثر جوليـك في تقـديم عنـاصر العمليـة الإداريـة وتحديـدها فى-

POSDCORB-، وهى اختصار لـ

التخطيط	Planning	P
التنظيم	Organizing	O
إدارة الأفراد	Staffing	S
التوجيه	Directing	D
التنسيق	Coordinating	CO
عمل التقارير	Reporting	R
الميزانية	Budgeting	B

(3) البيروقراطية:

يقصــد بالبيروقراطيــة لغويــاً، "حكــم المكتــب" حيــث أن البيروقراطيــة

Bureaucracy كلمـــة تتكـــون مـــن جـــزأين، الأول Bureau أي مكتـــب، و

الثانى Cracy أي حكم، ومن ثم فإن الجزأين معاً يكونان معنى البيروقراطية، الذى يقصد به حكم المكتب.

تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس فيبر (1864-1920) هي البداية الحقيقية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف فيبر، من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات، وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي، وتضيف دراسة ماكس فيبر أبعاداً جديدة للشرعية حيث يرى أنه في ظل السلطة يراعي المرؤوس شرعية إصدار الأمر وضرورة إطاعته، فالشرعية تعتبر شرطاً أساسياً لقبول الأمر، وشرعية الأمر تعني انسجامه مع القوانين والعادات المتعارف عليها ومع القيم الخاصة لمن يتلقاه، ونلاحظ أن فيبر استخدم السلطة لتشير إلى مزج الإثنين معاً " القوة والشرعية". وقد عرف فيبر ثلاثة أنواع من السلطة الشرعية، أطلق عليها النموذج المثالي، " Ideal Type" ويوجد لكل نوع من أنواع السلطة الشرعية نظير أو تابع من الأنماط الإدارية، وتختلف وتتباين هذه الأنماط وفقاً، لإختلاف مشروعية السلطة:

وقد قسم فيبر نموذجه المثالي بالإعتماد على ثلاثة انواع من السلطات[13]:

(13)see: J.Stewart Black, Lyman W. Porter, Op.cit., p 46-47.

أ) السلطة التقليدية: وتستند السلطة هنا على التقليد الموروث والعادة، فالقائد الذي يصدر الأوامر، يعتمد على سلطة آبائه وأجداده أي السلطة الوراثيـة، ولا يوجـد نظام أو قانون يحدد مسار العمل الإداري، بل يوجد نظام للسوابق. يحتكم أو يرجـع إليه عند الحاجة، ويختار الرئيس مع معاونيه على أساس العلاقـات العرقيـة وولائهـم له، ولا توجد حدود معينة لسلطة الرئيس كما لا توجـد علاقـات هرميـة محـددة، ولا يخضع التعيين والترقيات والعلاوات لنظم وقواعد محددة كما أن السلطة التقليدية لا تولي إهتمامـاً يـذكر للتـدريب عـلى الأدوار، فـالرئيس يملـك المكتـب والجهـاز الإداري بأكمله. ونجد أمثلة كثيرة لهذا النوع منها سلطة رئـيس القبيلـة، أو القريـة أو شـيوخ الطرق الصوفية.

ب) السلطة الكارزمية: بحيث تعتمد السلطة على شخصية القائد الذي ينظر إلية باعتباره شخصاً يحمل صفات خارقة للواقع وغير مألوفة فهـو وحـده القـادر بذلك على حل مشاكل المـواطنين وإنتشـالهم مـن أزمـاتهم (تعتـبر الأزمـات بيئـة مناسبة تظهر القائد الكارزمي). ومـن أمثـال القيـادات الكارزميـة (عبـد النـاصر- مصر)، (تيتـو- يوغسـلافيا)، (ديجـول- فرنسـا). وفي مثـل هـذه الحالـة لا يوجـد طاقم أو كادر إداري بـل يقـوم الأتبـاع والمعجبـون بالعمـل الإداري، والتنظيمـي،

كما لا يوجد نظام لإجراءات التعيين، والترقية وتحديد الأجـور، ومشـكلة السـلطة مـن هذا النوع أنها تذوب مع إختفاء القائد أو تتحول إلى نمط آخر.

ج) السلطة الشرعية: وتعتمد السلطة هنا على القانون كأساس للتعامل، ويظهر اتباع القانون، في هـذه الحالـة مـن شرعيتـه ولـيس مـن الجهـة التـي تصـدر القـانون فالسلطة تكون في المكتب والوظيفة وليست في الشخص، أي أن السـلطة تمـارس عـلى ضوء القانون والإجـراءات الإداريـة، بواسـطة مكاتـب ووظـائف تقـوم خصيصـاً لهـذا الهـدف. ويخضـع الإداري هنـاك إلى إجـراءات تعيـين وترقيـة ونقـل وإعـارة مقننـة بلوائح...، كما يخضعون لمختلف أنواع التدريب.

وتكون السلطة على شكل هرمي، يخضع المكتب الأدنى للمكتب الأعـلى، ويـتم الاتصال بطريقة عمودية، وقد أطلق فيبر" مصطلح البيروقراطية" على هذا النوع.

ويلاحظ أن البيروقراطية إنما هي اختراع نظري طوره مـاكس فيـبر إبـان الثـورة الصناعية، لتنظيم وتوجيه الجهود داخل المشروعات، وقد قدم فيبر البيروقراطية أيضـا باعتبارها إدارة لضمان الحصول على الجهد الأكبر من جانب الأفراد داخـل المـنظمات الصناعية.

خصائص البيروقراطية عند فيبر: يقوم التنظيم البيروقراطي في رأي ماكس فيبر على الخصائص التالية:

- التخصص الوظيفي، حيث يقسم العمل وفقاً لقاعدة التخصص.
- توزع المسئولية في المنظمة الإدارية بشكل تنازلي بناء على معايير محددة.
- المكتب والوظيفة ليست ملكاً لأحد.
- يخضع ملء الوظيفة للتنافس الحر المبني على الكفاءة.
- يبنى أسلوب الضبط والإشراف والرقابة على العلاقة الهرمية، التي تفرض وجوب سيطرة المكاتب العليا على المكاتب الدنيا.
- يكون الولاء للمكتب والوظيفة وليس للشخص الذي يكون على قمة الجهاز الإداري.
- تطبق الإدارة البيروقراطية قواعد وتعليمات للعمل، تتصف بالشمول والعمومية والثبات النسبي وتوضح هذه القواعد والتعليمات الحقوق والواجبات الأساسية الخاصة بالأفراد داخل التنظيم.

- ضرورة التدريب الفني كشرط رسمي للإستخدام، ومن ناحية أخرى فحين يكتمل التنظيم البيروقراطي فإنه يتطلب معرفه كل نشاط وجهد للموظف حتى ولو كانت ساعات عمله محددة، بمعنى أن العمل الرسمي يأتي في المقام الأول بالنسبة لوقت الموظف، ولا يمكن تأخيره لأداء أعمال خاصة.

وفي ضوء خصائص البيروقراطية عند ماكس فيبر، ووفقاً للنتائج التي توصل إليها، يمكننا أن نرصد الانتقادات التالية بصفة عامة لنظرية فيبر:-

- إهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة وإغفال الطبيعة النفسية والاجتماعية للإنسان الأمر الذي يؤدي إلى إحتمال حدوث نتائج غير متوقعة تؤدي إلى إنخفاض كفاءة التنظيم بدلاً من إرتفاعها.

- أن بعض المبادئ التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي قد تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الترقية بالأقدمية.

- التركيز في تطبيق مبدأ (الرقابة والإشراف) يؤدي إلى زيادة احتمال محاولة الإنحراف عن القواعد والتعليمات، الأمر الذي يؤدي، إلى مزيد من الرقابة والإشراف وبالتالي المزيد من النتائج غير المتوقعة، وفي النهاية يصل التنظيم إلى موقف غريب يتميز بانخفاض الكفاءة.

- هناك تناقض واضح بين خصائص التنظيم المثالي كما حددها ماكس فيبر ومثال ذلك التناقض، بين فكرة التدرج الهرمي في الرئاسة والإدارة، استناداً إلى السلطة، وبين فكرة الخبرة والتدريب كأساس لإختيار الموظفين.

- إن نجاح التنظيم وفعاليته لا يتوقفان فقط على الخصائص الذاتية أو الداخلية له بل أيضا على الظروف البيئية المحيطة بالتنظيم أي أن البيروقراطية تعالج التنظيم على أنه نظام مغلق وليس نظاماً مفتوحاً، يؤثر في البيئة ويتأثر بها.

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية:

تمثل إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية البدايات الأولى لدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات وأثره على زيادة الإنتاجية. ومع إهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة وإغفال الطبيعة النفسية والاجتماعية للإنسان فى إطار المدرسة الكلاسيكية دفع المفكرين لدرسة العوامل الإنسانية ودراسة مدى تأثرها على الإنتاجية فى إطار العديد من التجارب والنظريات، والتى تتمثل أهمها في تجارب الهاوثورن والعلاقات الإنسانية، نظرية(x) ونظرية(y) لـ دوجلاس ماكريجور[14].

(14) Richard L.Daft, Management,(London: The Dryden Press, 2000), pp 50 – 53.

(1) التون مايو وتجارب الهاوثورن:

ارتبطت حركة العلاقات الإنسانية باسهامات التون مايو التي كانـت تهـدف إلى قياس علاقة الظروف المادية المكونة للعمل وأثرها على الإنتاجية. وبناءاً على ذلك تـم اجراء العديد من الدراسات فى إطار ما يعرف بتجارب الهاوثورن التى تم فيها اختبـار مدى تأثير العوامل المادية(اختبار مدى تأثير كثافة الإضاءة على الإنتاجية) على العمل، وكانت النتائج الأساسية لتجارب الهاوثورن تدور حول ابراز أهمية العلاقات الإنسانية أكثر من العوامل الأخرى المادية فى علاقتها بالإنتاجية، والدليل على ذلك انه بتخفـيض معدلات الإضاءة ظلت الإنتاجية كما هي دون تأثر.

(2) دوجلاس ماكجروجر ونظرية X، نظرية Y:

يعتبر دوجلاس ماكجروجر أحـد رواد مدرسـة العلاقـات الإنسـانية، حيـث قـام بإعادة النظر في المفاهيم المتعلقة بطبيعة الفرد وفقاً لمدرسة الإدارة العلمية والمدرسة الحالية. ولقد قام ماكجروجر بتقسيم الإفتراضات المتعلقة بطبيعة الفـرد إلى قسـمين، الأول الإفتراضات المتعلقة بطبيعة الفرد في ظل المفاهيم السلوكية، وسماها نظرية Y، الثانى الإفتراضات المتعلقة بطبيعة الفرد فى ظل المفاهيم الكلاسيكية، وسـماها نظريـة X، وفيما يلى توضيح لإفتراضات كل نظرية كالتالى:

نظرية X:

- أن الإنسان بطبعه يكره العمل ويحاول تجنبه كلما استطاع.
- لابد من دفع معظم الأفراد للعمل عن طريق التهديد بالعقاب لكى يؤدوا عملهم بطريقة مرضية ويبذلوا الجهد الكافي لتحقيق أهداف التنظيم.
- أن الإنسان يفضل أن يوجه بواسطة رؤسائه بإستمرار.
- لا يرغب العامل تحمل المسئولية وطموحاته محدودة للغاية وهدفه الوحيد هو تحقيق الأمان.

نظرية Y

- العمل يمكن أن يكون مصدراً للرضا أو مصدراً للعقاب.
- أهداف التنظيم لا تتحقق فقط من خلال سبل الرقابة الخارجية وانما الرقابة الذاتية قد تتواجد لتحقيق أهداف التنظيم إلى جانب الأساليب الخارجية.
- أن الإنسان يسعى لتحمل المسئولية.
- أن هناك طاقة معينة من الإبتكار والإبداع موجودة فى مجموع الأفراد بصورة واسعة.

المداخل الإدارية الحديثة:

يمكن القـول انـه مـن الصـعب تحديـد المـدخل الأكـثر مناسـبة لزيـادة فعاليـة المنظمة وإنتاجية أفرادها، حيث أن القول بأن مدخلاً معيناً دون الأخر يمكن الإعتماد عليه بشكل متكامل أمر يشوبة العديد من النقد، فكل مـدخل يقـدم رؤيـة مختلفـة لإدارة المنظمة، وكل رؤية تعتبر مناسبة وفقاً لموقف معين.

ومن المداخل الحديثة التى تناولت بالدراسة والتحليل المـنظمات الإداريـة مـن رؤى أكثر شمولاً مدخل النظم والمدخل الموقفى.

اولاً: مدخل النظم: System Approach

من مشكلات المداخل السابقة الإنعزال بين المنظمة والبيئة المحيطـة بهـا، ومـن هنا جاء مدخل النظم ليقدم اسهاماً متميزاً ليربط المنظمة بعناصر البيئة التـي تعمـل فى اطارها. والمنظمة وفقاً لهذا المدخل تتكون مـن مجموعـة مـن الأجـزاء المتداخلـة، التي تقوم على ثلاثة مكونـات اساسـية، وهـي التـوازن بـين الأجـزاء المكونـة للنظـام، التعايش مع البيئة الخارجية، ووجود نظام جيد للإتصال بالبيئة. وأي نظام يتكون من أجزاء اساسية كالتالى[15]:

(15) على الشريف، مرجع سابق، ص ص 53-55.

- المدخلات: ويقصد بالمدخلات الموارد التي تحتاجها المنظمة من البيئة الخارجية سواء فى صورة موارد بشرية، موارد مادية، معلومات....إلخ.

- المخرجات: وتشتمل السلع والخدمات التي يقدمها النظام للبيئة، كما تشتمل ايضاً على الأنماط السلوكية للنظام والمكاسب والخسائر التي يحققها.

- عمليات التحويل: في إطارها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات، وذلك بإستخدام الموارد المختلفة للوصول الى السلع والخدمات المختلفة.

- التغذية العكسية: تعتبر التغذية العكسية هي أساس الرقابة على النظام، حيث تتدفق المعلومات بشكل عكسي لتصحيح الإختلالات في التطبيق، وذلك من خلال التأثير في قدرة النظام في الحصول على موارد أو مدخلات جديدة لتصحيح الإنحرافات الناتجة عن النظام.

ثانياً: المدخل الموقفى: Contingency Approach

يشكل المدخل الموقفي الإتجاه الثاني بعد مدخل النظم في محاولة طرح رؤية متكاملة للفكر الإدارى. حيث يحاول هذا المدخل تطبيق المفاهيم الإدارية للمدارس المختلفة في المواقف العملية. ويؤكد المدخل الموقفى أن لكل موقف

طريقة للتعامل معه وأن التصرفات الفعالـة في موقـف معـين قـد لا تكـون كـذلك في مواقف أخرى[16].

(3) العملية الإدارية: تتحول الإدارة في الواقع إلى مجموعة من العمليـات التـى يمارسها القائمون على العمل الإدارى بحيث يشمل عمل الإدارة فى الممارسة عـدداً مـن العمليات التي تبدأ بالتخطيط ووضع الأهـداف وتنتهـي بقيـاس الأداء والتحقـق مـن النتائج وهكذا. وتتكون العمليـة الإداريـة مـن أربعـة مكونـات[17] أساسـية تتمثـل في التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة. وكما يوضح الشكل فإن العملية الإدارية تـتم فى إطار منظم وتسعى لتحقيق الأهداف التى نشأت من أجلها المنظمة ونتناول فيما يلي تعريفاً موجزاً لكل من هذه العناصر وذلك على النحو التالي:

التخطـيط: هـو العمليـة التـي تتضـمن وضـع الأهـداف وتحديـد الإجـراءات الضرورية لتحقيق تلك الأهداف. ويشترك كل مدير في المستويات التنظيمية المختلفـة في عمليــة التخطــيط، فبيــنما يشــارك مــديرو الإدارة العليــا في عمليــة التخطــيط

(16)على الشريف، مرجع سابق ، ص ص 56-57.

(17) مصطفى نجيب، مرجع سابق، ص ص 41-46.

في إطار وضع الأهداف العامة والاستراتيجية للمنظمة، يشارك مديرو المستويات التنظيمية الأخرى في وضع الخطط التشغيلية اللازمة لإنجاز أعماله.

التنظيم: هو عملية تخصيص المهام، توزيع الموارد، وترتيب الأنشطة من أجل تنفيذ الخطط. ولكي يتم تحقيق العناصر السابقة فإنه يجب تحديد المهام بصورة جيدة ودقيقة بحيث يعكس التنظيم بصورة واضحة، من الذي يقوم بكل مهمة؟ كيف يتم إدارة وتنسيق تلك المهام ؟

القيادة: تعتبر القيادة من العناصر الهامة للعملية الإدارية؛ حيث إن كل مدير في المنظمة يعمل تحت قيادته مجموعة من المرؤوسين. ومن ثم فإن على كل مدير أن يتمتع بالقدر الكاف من المهارات التي تمكنه من قيادة أعضاء المجموعة التي يشرف عليها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. والقائد الفعال يشترط توافر فيه مجموعة من السمات التي يمكن تحديدها في القدرة على فهم ديناميكيات سلوك الأفراد والمجموعات، القدرة على حفز الموظفين الذين يعلمون تحت إشرافه، تنمية القدرة على خلق آليات اتصال فعالة بين أعضاء المجموعة، القدرة على وضع رؤية مستقبلية لإدارتهم، تمكين الموظفين لتحويل الرؤية إلى حقيقة.

الرقابة: تعتبر الرقابة مكون أساسي من مكونات العملية الإدارية، والتي يجب على المدير أن يلم بأدواتها، والرقابة هي العملية التي يتم فيها تحديد عناصر

الفجوة بين ما هو مخطط والنتائج المحققة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة وجود خلل أو قصور بسبب الأخطاء التى يمكن أن يقع فيها العنصر البشرى أو القائمون على التنفيذ.

القيادة الإدارية:

إن الإدارة ما هي إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المجتمع في التطور والرفاهية، وليست سبيلاً للتسلط والهيمنة والاستعلاء على المتعاملين معها، سواء أكانوا من الجمهور أو من العاملين في الإدارة. لذا، كان لا بد من أن ترتكز فلسفتها إلى مقومات أساسية في مقدمتها الديمقراطية التي تسمح للقائد الإداري حسب موقعه ومسؤولياته أن يعطي فرصة لمرؤوسيه أن يعبروا عن رأيهم بحرية. وبذلك يستطيع أن يشاركهم فعلياً في اتخاذ القرارات أو في عملية التنفيذ، وبذلك تؤمن الإدارة مشاركة فعلية في مختلف الميادين، واللامركزية هي وسيلة لتحقيق هذه المشاركة وتصبح الإدارة عبارة عن جهاز أو مجموعة أجهزة تتفاعل مع الناس وتعمل على خدمتهم[18].

والقيادة هي فن الإدارة (The Art of Administration) وفن

18 الرشيد، محمد الأحمد. (1984). الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية، الرياض: مكتبة التربية لدول الخليج العربي.

القيادة هو فن ديناميكي "Dynamic Art" أو هو النشاط المؤثر في الجهاز الإداري لأنه ينقله من الحالة الاستاتيكية الجامدة إلى الحالة الديناميكية النشطة أو المرنة. والقائد الإداري هو الذي يمارس هذا الفن الذي يتمثل في القدرة على ممارسة مهام القيادة لعدد من العاملين لتحقيق أهداف معينة[19]. كما أنها تمثل عملية تأثير وفاعلية لصفات وخصائص القائد الشخصية، وخصائص المرؤوسين، والمواقف التي يمر بها الناس الآخرون أفراداً أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة

والقيادة الإدارية أو السلوك الإداري محكومان بغاية عليا هي تحقيق الكفاية أو الكفاءة أو الفاعلية. وعند المقارنة بين الغايات الثلاث يتضح أنها ذات طبيعة هرمية. إذ تعد الفاعلية هي الغاية العليا لأنها تتضمن الغايتين الأخريين تلقائياً، وبذلك تصبح الإدارة عبارة عن علم الفاعلية. إن التركيز على تحقيق الكفاءة دون الاهتمام بشروط أو مطالب تحقيق الفاعلية يهمل شروطاً ومطالب تبدو ضرورية لحياة المؤسسة واستمرارها وبقائها وتطويرها، فلا بد من الحرص على تحقيق الكفاءة في إطار من الفاعلية. وفي الوقت نفسه لا يجوز التركيز على

19 إسماعيل، خميس السيد (1972). القيادة الإدارية: دراسة مقارنة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة.

الشروط الإضافية التي تقدمها الفاعلية وإهمال الكفاءة [20].

وحتى ينجح القائد ويصبح فاعلاً، فإن عليه أن يسير وفقاً لبرنامج أساسي يوضح له معالم الطريق ويحدد أهم المتغيرات الواجب عليه التعامل معها. وباختلاف اتجاهات هذا التعامل تختلف القيادة الفاعلة عن القيادة التقليدية بتركيزها على إتاحة الفرص للأفراد للنمو والانطلاق والمشاركة [21]

وأصبح للإدارة أساليبها الفنية، حيث يقع على عاتق القادة الإداريين استخدام هذه الأساليب بحيث يمزجون من خلالها مهاراتهم وقدراتهم الشخصية بالنظريات والقوانين العلمية. عند ممارسة الأنشطة والعمليات الإدارية، لأن القائد الإداري يمثل عصب المنظمة، فهو الذي يمارس سلطة توجيه العمل وتنسيقه، ويعمل على توزيع الأعمال والمهمات الإدارية على العاملين في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة.[22]

20 عساف، عبد المعطي محمد، (1994). مهام القيادة في التخطيط الإستراتيجي للأمن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

21 السلمي، علي، (1997). إدارة السلوك الإنساني، القاهرة: مكتبة غريب.

22 كشك، محمد بهجت، (1997). مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية، الإسكندرية: الدار الجامعية للكتاب.

الإدارة وأدوار المديرين:

قد يكون من المفيد عند هذا المستوى من مستويات التعريف بمفهوم الإدارة وتعريف العملية الإدارية أن نوضح للقارئ أهمية التميز بين عدد من المفاهيم التي تختلط فى ذهن الطالب المبتدئ في دراسة الإدارة فمثلاً من هم المديرين، وما هى الأدوار المنوطة بها، وما هى المستويات المختلفة لعمل الإدارة، وهل يتطلب العمل الإدارى مهارات أو كفاءات خاصة يتميز بها القائمون على عمل الإدارة؟

المدير هو ذلك العضو التنظيمي المسئول عن عمليات التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة لأنشطة المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وفي هذا الإطار يمكن التعريف أولاً بالأدوار التى يقوم على أدائها المديرون وذلك على النحو التالى:

- الأدوار[23]: لقد حدد هنري منتزبرج ثلاثة أدوار للمديرين، يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- الأدوار المرتبطة العلاقات بين الأفراد

(23) Chermerhorn, Management, (New York: John Wiley & Sons, Inc. 2008), PP. 19-21

ويقصد بتلك الأدوار مسئولية المدير في إدارة العلاقات مع الأعضاء والمؤسسين داخل المنظمة. وتنبع هذه الأدوار من أساس السلطة الرسمي للمدير. وتقوم هذه الأدوار على أساس كيفية قيام المدير بإدارة التفاعل مع الأفراد داخل المنظمة وبأي آليات. هل تلك الآليات محفزة أم منفرة؟ هل تساعد على الابتكار أم الجمود ؟.... إلخ.

- الدور التمثيلي Figurehead:

ويقصد بهذا الدور قيام المدير بتقمص شخصية ممثل المنظمة في بعض المواقف التي تمثل المنظمة أمام العالم الخارجي.

- الدور القيادي Leader:

المدير هذا الدور عندما يقوم بإصدار التوجيهات والإرشادات إلى المرؤوسين وإثارة دافعيتهم للعمل كما يتضمن الدور القيادي مسئولية المدير عن تدريب المرؤوسين وتنمية قدراتهم.

- الدور الاتصالي Liaison:

هذا الدور يستخدمه المدير لدعم الاتصال بين منظمته والبيئة الخارجية، ويتضح الدور الاتصالي الجيد للمدير من خلال قدرته على خلق علاقات طيبة

مع جميع عملاء المنظمة مما يساعد على إنهاء أعماله بأقصى سرعة ممكنة دون تعطيل للعمل.

ب- الأدوار المرتبطة بالمعلومات:

ويقصد بهذه الأدوار مسئولية المدير عن تجميع ونشر المعلومات للمنتفعين من عمل المنظمة، وتتطلب هذه الأدوار معرفة المدير لأدوات تبادل ومعالجة المعلومات والتي يمكن إجمالها في إطار الأدوار التالية:

- دور المتابع Monitor: ويقصد بهذا الدور قيام المدير بعمل مسح لكل مفردات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة من أجل الوصول للمعلومات الهامة للمنظمة، والتي من خلالها يقوم المديرون بتحديد الفرص والمخاطر الأساسية التي تواجه المنظمة وجماعات العمل الداخلية.

- الدور الإعلامي Disseminator: ويقصد بهذا الدور أنه بعدما تم تحليل لعناصر البيئة الداخلية والخارجية والوصول للمعلومات المطلوبة والمفيدة للمنظمة، فإنه على المديرين تبادل ونشر تلك المعلومات وتوصيلها إلى من يستفيد منها لضمان حسن أداء العمل بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

- دور المتحـدث Spokesperson: تظهـر أهميـة هـذا الـدور بصـفة خاصـة في وقت المشاكل الكبيرة أو الكوارث، حيث في هذه الحالة يقوم المدير بعرض معلومـات عن المنظمة للتخفيف من تلك المشاكل والأزمات التي تتعرض لها المنظمة.

ج- الأدوار المرتبطة باتخاذ القرارات:

ويقصد بتلك الأدوار مسئولية المدير عن معالجة المعلومات التـي تـم الحصـول عليهـا والتوصـل إلى نتـائج بشـأنها، وتتضـمن تلـك الأدوار أيضـاً عمليـة اسـتخدام المعلومات لاتخاذ قرارات بشأن المشاكل التنظيمية أو خلق فـرص جديـدة للمنظمـة، ولقد حدد هنري منتزبرج أربعة أدوار فرعيـة في إطـار دور المـدير كمتخـذ للقـرارات داخل المنظمة يمكن توضيحها فيما يلي:

- دور المبادر Entrepreneur: ويقصد بهـذا الـدور قيـام المـدير بالبحـث عـن الفرص الجديدة التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها، والعمل عـلى أخـذ المبـادرة عـن طريق اتخاذ قرارات واقعية وفعلية لتحويل تلك الفرص إلى واقع ملموس.

▪ دور محتوى المشاكل Disturbance Handler: يقصد بهذا الدور قيام المدير داخل المنظمة بحل أو باحتواء الأزمات والنزاعات التي قد تنشأ بين مجموعات العمل الداخلية، والعمل على عدم تأثير تلك المشاكل على كيان المنظمة وإنتاجيتها.

▪ دور تخصيص الموارد Resource Allocator: ويقصد بهذا الدور مهارة المدير في تخصيص الموارد المتوافرة على الإدارات المختلفة من جانب، وعلى مناطق النشاط المختلفة داخل كل إدارة في المنظمة.

▪ الدور التفاوضي Negotiator: يقصد بهذا الدور أن يكون لدى المدير مهارات التفاوض الخاصة بإبرام العقود والاتفاقيات بما يحقق أقصى منفعة للمنظمة. والواضح أن الدور التفاوضي من أهم الأدوار بالنسبة لمديري إدارة المشتريات والمبيعات، نظراً لما تستلزمه عمليات الشراء والبيع من الدخول في إجراءات التفاوض بأنواعها المختلفة.

▪ المستويات الإدارية ووظائف المديرين [24]:

يمكن تصنيف المستويات الإدارية والوظائف والمهام التى يقوم بها المديرون إلى ثـلاث فئـات أساسـية، والتـي يمكـن الإشـارة إليهـا في مسـتوى الإدارة العليـا، الإدارة الوسطى، الإدارة المباشرة.

2- مستوى مديرو الإدارة العليـا "Top Managers": يحتـل مـديرو الإدارة العليـا المسـتوى الإداري الأعـلى في المنظمـة، ويتـولى هـؤلاء المـديرون القيـام بمجموعـة مـن الوظائف التي يمكن إجمالها فـيما يـلي: تحديـد الأهـداف الشـاملة للمنظمـة، وضـع الخطط الاستراتيجية، السياسات التشغيلية، إدخال الأفكار المبتكـرة، إدخـال تعـديلات أو تغييرات في نظام المكافآت أو توزيع التكلفات الجديدة.

3- مديرو الإدارة الوسـطى "Middle Managers": يشـغلون أكـبر مجموعـة مـن المديرين داخل المنظمة، ومن أمثلـة هـؤلاء، مـدير القسـم، مـدير العمليـات،... إلـخ. ويختص مديرون الإدارة الوسطى بتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات الموضوعة بواسطة الإدارة العليا.

(24) Palmela S. Lewis and Others, Op. Cit., PP. 7-9

4-مديرو الإدارة المباشرة "First – Line Managers": ويطلق على هـؤلاء مـديرو الإدارة الإشرافية، أو المشرفين إلى جانب مديري الإدارة المباشرة. ويقوم هؤلاء بالإشراف مباشرة على العـمال التشـغيليين. ويـقضي مـديرو الإدارة المبـاشرة معظـم أوقـاتهم في عملية الإشراف المباشر على العمل داخل الـورش أو المعامـل والإدارات، وذلـك عكـس الحال بالنسبة لمديري الإدارة العليا والوسطى والذين يقومون على أداء مهـام تتعلـق بـالتخطيط للعمـل الإدارى أو وضـع السياسـات والإسـتراتيجيات المتعلقـة بعمليـات التنفيذ.

- الأنواع [25]: "Types of Managers"

بالإضافة إلى التقسيم السابق الخاص بمستويات العمل الإدارى فإن هناك انـواع أخرى من تصنيف المديرين، وذلك وفقاً لطبيعة المهام والوظائف التي يقومـون عـلى أدائها وفيما يلي يمكن توضيح الأنواع المختلفة للمديرين كالتالى:

1-المدير التنفيذي Line managers:وهو المدير المسئول عن أنشطة العمل التـي تسهم بصورة مباشرة في مخرجات المنظمة سواء من سلع أو خدمات. ويعتمد المـدير التنفيذي في مستويات السلطة المختلفـة عـلى الإستشـاريينStaff الـذين يقـدمون لـه العون والمساعدة.

---

(25) Ibid, PP. 10-11.

2-المدير الاستشاري Staff managers:وهـو ذلـك المـدير الـذي يسـتخدم خبرتـه الفنية في تقديم النصيحة للمستويات للأعلى ودعم الموظفين على مستوى الخط الأول / الإشرافي.

3-المـدير الـوظيفي "Functional managers":وهـو ذلـك المـدير الـذي يكـون مسئولاً عن نشاط معين داخل المنظمة مثل مـدير الإدارة الماليـة أو مـدير التسـويق، ومدير الإنتاج، و مدير إدارة الموارد البشرية،... إلخ.

4-المدير العـام General managers:عـلى عكـس المـدير الـوظيفي الـذي يكـون مسئولاً عن وظيفة محددة داخل المنظمة فإن المدير العام يكون مسئول عن أكثر من وظيفة أو إدارة داخل المنظمة.

- المهارات الإدارية ومتطلبات السلوك الإدارى للإداريـين [26]: Managerial Skills

تعرف المهارة skill"بأنها القدرة على ترجمة المعرفـة إلى فعـل ينـتج عنـه السلوك أو الأداء المرغوب". ولقد قسم العالم الإداري روبرت كاتز Robert Katz المهـارات الإداريـة الأساسـية إلى ثـلاث فئـات هـى: المهـارات الفنيـة، المهـارات الإنسـانية، وأخـيراً المهـارات المعرفيـة أو الإدراكيـة. وأكـد روبـرت كـاتز أن

(26) Chermerhorn, OP. Cit., P. 17.

المهارات الثلاثة السابقة هامة لكل المديرين باختلاف أنواعهم، ولكن درجة أهمية كل مهارة تختلف باختلاف المستوى الإداري الذي يقع فيه المدير. وفيما يلي يمكن توضيح كل مهارة من المهارات الإدارية الثلاثة واهميتها لعمل المديرين والمستويات المختلفة للإدارة.

1-المهارات الفنية: "Technical Skills": ويقصد بها القدرة على استخدام الخبرة لأداء مهام محددة. كما أن المهارات الفنية هي تلك المهارات التي يحتاجها المدير لأداء الأعمال التخصصية داخل المنظمة. ومن ثم فإننا نلاحظ أن تلك المهارات تستخدم بصورة أكبر في إطار مديري الإدارات الإشرافية، وهذا لا يمنع أهميتها بالنسبة لمديري الإدارات الأخرى ولكن بنسبة أقل.

2-المهارات الإنسانية::"Human Skills" ويقصد بالمهارات الإنسانية اسلوب وطريقة التعامل مع الأخرين بطريقة جيدة، تعكس القدرة على التوصل لحلول وسط، والقدرة على حل خلافات العمل بطريقة سليمة. والمهارات الإنسانية مهمة لكل المستويات الإدارية بنفس الدرجة، حيث إن الإدارة هي فى المقام الأول فن التعامل مع ومن خلال الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم فإن السمة الإنسانية يجب أن تتوافر في مديري جميع المستويات الإدارية.

3-المهارات الإدراكية / المعرفية: "Conceptual Skills":ويقصد بها القدرة على التفكير بطريقة تحليلية والقدرة على حل المشاكل المعقدة التي تواجه العمل، وذلك من خلال تجزئة المشكلات إلى جزئيات صغيرة والعمل على إيجاد علاقة بين تلك الجزئيات. وتكون المهارات الإدراكية هامة بصورة أكبر بالنسبة للمستويات الإدارية العليا وتقل بالنسبة للمستويات الإشرافية.

الإدارة التعليمية

تقتصر الإدارة التعليمية على دراسة الظواهر الإدارية المتعلقة بالتربية النظامية، ومن ثم تشمل الإدارة التعليمية جميع الأجهزة الإدارية المتصلة بالعملية التعليمية داخل المؤسسات التعليمية (المدارس والمعاهد العليا والكليات الجامعية) وخارجها.

وتشير الإدارة التعليمية إلى جميع الجهود والممارسات المبذولة من قبل القائمين على تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة على جميع مستويات النظام التعليمي (القومي- الإقليمي- المحلي-الإجرائي).

أهداف الإدارة التعليمية

1. رعاية الطلاب

يشمل هذا الهدف بناء شخصية الطالب بناءً متكاملاً روحياً وعقلياً وجسمياً واجتماعياً ونفسياً من خلال البرامج والأنشطة التي تساعده على نمو شخصيته داخل المدرسة وخارجها.

2. تطوير المناهج الدراسية

يتضمن هذا الهدف ملاحقة المستجدات ومراعاة الانفجار المعرفي وأهمية اختيار المناسب ومراعاة خصائص البيئة الاجتماعية ومطالب المجتمع.

3. الاهتمام بالمعلمين

مراعاة حريات المعلمين المهنية التي تكفل لهم المشاركة في صياغة الأهداف والسياسات التربوية وتصميم وتحديث المناهج.

4. توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع

يتضمن هذا الهدف إقامة جسور سليمة بين المدرسة والمؤسسات الاجتماعية بحيث تصبح المدرسة والمجتمع معملاً حياً للدراسة، ومشكلات الحياة الأساسية فيه تكون محوراً لبرنامج الدراسة.

كذلك إشراك الأهالي في رسم سياسة المدرسة وتخطيط برامجها عن طريق مجالس الآباء والجمعيات الثقافية داخل المدرسة.

5. توفير التسهيلات البشرية والمادية والطبيعية

حتـى تحقـق المدرسـة أهـدافها في إعـداد الـنشء وتـربيتهم فـإن تـوفر تلـك التسهيلات هدف يجب تحققه بفاعلية.

علاقة الإدارة التعليمية بالإدارة المدرسية

تشمل الإدارة التعليمية المستويات المختلفة للأجهـزة الإداريـة التابعـة للنظـام التعليمي والتي تهتم بتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المرغوبة من قبل المجتمع وأفراده ويمكن تقسيم هذه المستويات إلى ما يلي:

1. الإدارة التعليمية على المستوى القومي

يقصد بها أنواع الإدارة التي تمارس في المستويات العليـا للنظـام التعليمـي قبـل الجامعي(أحيانا تضم الجامعي) في أي مجتمع من المجتمعـات وتأخـذ هـذه الأجهـزة أسماء مختلفة، تختلف من دولة لأخرى منها:

- وزارة التربية والتعليم
- وزارة المعارف
- وزارة الثقافة
- الرئاسة العامة لتعليم البنات

2. الإدارة التعليمية على المستوى الإقليمي

يقصد بها أنواع الإدارات التعليمية التي تمارس الإشراف على العملية التعليمية في المستويات الإقليمية المختلفة داخل الدولة وتقسم تبعا للحدود الجغرافية لهذه الدولة.

3. الإدارة التعليمية على المستوى المحلي

تقسم الإدارة التعليمية إلى ثلاثة أنواع مختلفة تبعاً لعدد الطلاب والفصول الدراسية بكل منطقة محلية كما يلي:

- الإدارة التعليمية الكبيرة ويبلغ عدد فصولها 2000 فصل على الأقل.
- الإدارة التعليمية المتوسطة ويبلغ عدد فصولها ما بين (1000-2000)فصل.
- الإدارة التعليمية الصغيرة ويبلغ عدد فصولها اقل من 1000 فصل.

4. الإدارة التعليمية على المستوى الإجرائي

يقصد بها أنواع الأجهزة الإدارية التي تمارس الوظائف والممارسات المتنوعة داخل المؤسسات التعليمية(المدارس)، ويطلق عليها أيضاً الإدارة المدرسية وهي تختلف باختلاف نطاق أدائها، والذي يشمل بعداً ما أو أكثر من الأبعاد الآتية:

- الإدارة التعليمية على مستوى المدرسة ككل (الإدارة المدرسية).

- الإدارة التعليمية على مستوى الفصل الدراسي (الإدارة الصفية).
- الإدارة التعليمية على مستوى المواقف التعليمية داخل الفصل وخارجه (إدارة الموقف التعليمي).

وبالتالي فإن الطريق السليم لنجاح الإدارة التعليمية على مستوى المدرسة أم على مستوى المنطقة التعليمية أم على مستوى وزارة التربية والتعليم يبدأ من حسن إدارة المعلم للفصل بالمدرسة.

تطور مفهوم الإدارة المدرسية

لقد تطور مفهوم الإدارة المدرسية تطوراً سريعاً خلال العقود الماضية بفضل التطور الذي حدث في مفاهيم الإدارة بصفة عامة وتعدد الدراسات في مجال التربية والإدارة، فمنذ ذلك الوقت بدأت تفرض نفسها على علوم التربية وتأخذ لنفسها مكاناً بين العلوم التربوية الأخرى.

فلم تعد الإدارة المدرسية مجرد تسيير الأمور الخاصة بالمدير في مدرسته والتأكد من سير العمل حسب الجدول المدرسي وحسب الأنظمة، كما لم يعد مقتصراً على التركيز على إتقان الطلاب للمواد الدراسية وحفظها (المفهوم القديم للإدارة المدرسية).

فقد تغير هذا المفهوم وأصبح الطالب هـو محـور العمليـة التربويـة وأصـبحت وظيفة الإدارة توفير بيئة مناسبة لتنمية شخصية الطالب من جميع جوانبهـا جسـمياً وعقلياً واجتماعيـاً وأخلاقيـاً، كـما أصـبح عمـل الإدارة يـدور حـول تحقيـق الأهـداف الاجتماعية التي يسعى إليها المجتمع.

وهذا الاتجاه الجديد لا يعني إهمال الجوانب الإدارية أو النظام أو التقليل من شـأنها بـل يعنــي أن الإدارة المدرسـية أصـبحت تهـتم وتركـز عـلى أولويـة العمليـة الاجتماعية والتربوية وتعمل على توجيه كل الوظائف الإدارية لخدمتها.

في الحقيقـة لم يكـن التطـور الـذي وصـل إليـه مفهـوم الإدارة المدرسـية وليـد الصدفة بل نتيجة لمتغيرات وظروف ومؤثرات عديدة منها:

1ـ سـيادة مفهـوم ديمقراطيـة التعلـيم وإلزاميتـه جعـل هـذه العمليـة تشـمل نشاطات وفعاليات وخبرات كثيرة.

2ـ زيادة عدد العاملين في الحقل المدرسي وتباين وتعدد مسؤولياتهم.

3ـ أصبح التعليم مهنة وحيـاة وأصـبح المعلـم يقـوم بواجبـات كثـيرة ومتباينـة بجانب قيامه بالتدريس.

4ـ تغير وظيفة المدرسة من تربية الأبناء ونقل التراث إلى الاهتمام بالمجتمع ودراسته والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه، كما يقوم المجتمع بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف العملية التربوية ورفع مستواها.

5ـ زيادة الوعي بأهمية الإدارة بشكل عام في نجاح أي مؤسسه لتحقيق أهدافها مما أعطى أهمية أكبر للدور الذي تؤديه المدرسة في نجاح العملية التربوية.

6ـ تأثر الإدارة التربوية بالتطور الذي حدث في علم الإدارة بشكل عام واعتبار من يعمل في الإدارة صاحب مهنة مثل الطب والهندسة وغيرها، يستهدف إكساب الدارسين المهارات التي تساعدهم على فهم وحل المشكلات الإدارية في مجال عملهم.

7ـ أصبح محور العملية التربوية والتعليمية يدور حول الطالب وتوجيه نموه في جميع المجالات.

8ـ زيادة وتقدم البحوث النفسية والتربوية الذي أدى إلى تطور وتزايد المعرفة وظهور الكثير من النظريات التي تيسر عمليه التعليم، وانعكس ذلك على

مفهوم الإدارة المدرسية وأصبح هناك مزيد من العناية للقيـادات التربويـة والمدرسـية التي تيسر العملية التعليمية بالمدرسة.

وبناء علية يمكن تعريف الإدارة المدرسية على أنهامجموعة عمليـات وظيفيـة تمارس بغـرض تنفيـذ مهـام مدرسـية بواسـطة آخـرين عـن طريـق تخطـيط وتنظـيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها، وتؤدى هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف المدرسة ".[27]

أهداف الإدارة المدرسية[28]:

1. توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق النمو الشامل للطلاب.
2. متابعة الخطط التربوية وتقديم التسهيلات اللازمة لتنفيذها.
3. العمل بشكل تعاوني مع أولياء الأمور لتحقيق حاجات الطلاب.

27 المغربي، د- عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة وظائف المديرين في مـنظمات القـرن الحـادي والعشريـن (القاهرة: المكتبة العصرية، 2005م).

28 مرسى، محمد منير، وزميله، الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، دار عالم الكتب، ط2، 1985م.

4. تنسيق جهود العاملين بالمدرسة من أجل سرعة أداء المهام وإنجازها.

5. توفير مناخ من العلاقات الإنسانية الطيبة داخل المدرسة ومـع أوليـاء الأمـور والمجتمع المدرسي.

6. تهيئة فرص التنمية المهنية المستمرة للعاملين بالمدرسة.

7. تحسين طرق أداء العمل داخل المدرسة والفصول الدراسية.

8. العمل على التطوير والنمو المستمر للمدرسة.[29]

---

29 - الإبراهيم، د- عدنان بـدري، الادارة (اربـد مؤسسـة حـمادة للدراسـات الجامعيـة للـنشر والتوزيـع، 2002م).

العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية:

حول العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية، فيمكن اعتبارها من باب علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء، بمعني أن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التربوية وصورة مصغرة لتنظيماتها وأن هناك ارتباطاً وثيقاً بينهما، وإنهما يدوران حول محور واحد هو التربية والتعليم حيث إن الإدارة المدرسية تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية، بينما تختص الإدارة التربوية برسم تلك السياسة ومساعدة الإدارة المدرسية مالياً وفنياً في تنفيذها والإشراف عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ " وكلما كانت العلاقات التنظيمية بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية واضحة، تتحدد فيها خطوط السلطة والمسؤولية، فإن ذلك يساعد على تنفيذ السياسة التربوية بصورة أفضل ".

مكونات الإدارة المدرسية:

يمكننا اعتبار الإدارة المدرسية مكونة من أربعة مكونات عامة هي:

1.المدخلات: تعطي المدخلات للإدارة مقوماتها الأساسية، وتحدد غاياتها، علاوة على أن لها دوراً رئيساً في نجاح أو فشل النظام المدرسي بأكمله هذه المدخلات تتضمن ما يأتي:

- رسالة المدرسة وفلسفتها وأهدافها.
- السياسات والتشريعات التربوية.
- الموارد البشرية في المدرسة (وتضم جميع العاملين في المدرسة بدءاً من المدير وطاقم الجهازين الإداري والتعليمي، والتلاميذ، وانتهاء بموظفي الخدمات المساندة).
- الموارد والإمكانيات المادية (المبني والمرافق والتجهيزات والأموال...الخ).
- منظومة الخدمات الإضافية التي تساعد المدرسة في أداء عملها (من خدمات صحية وإرشادية ورياضية وغيرها).

- المنظومة المعلوماتية الفرعية (أساليب العمل والأهداف والسياسات العامة وطرف اتخاذ القرار... الخ).

2. العمليات: ويقصد بها التفاعلات والأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهي معقدة ومتفاعلة معاً. لكن يمكن تبسيط فهمها من خلال النظر إليها على أنها وظائف وأنشطة إدارية محددة وهي تتضمن:

أ- التخطيط: ويتم من خلاله تحديد الغايات والوسائل، ووضع البرامج ورسم السياسات، وتحديد الميزانية..

ب- التنظيم: ويتم من خلاله تقسيم الأعمال وتوزيعها، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وطرق الاتصال بين العاملين والتنسيق بينهم.

ت- القيادة: ويتم من خلاله التفاعل بين المدير والمرؤوسين، والمواقف القيادية، بحيث يتم توجيه المرؤوسين، والتعرف إلى احتياجاتهم، وتحفيزهم على العمل بفاعلية.

ث- الرقابة: ويتم من خلالها تقويم النتائج وتقييمها (قياس مطابقتها للخطة الموضوعة ومعالجة القصور والانحرافات عن هذه الخطة).

3.المخرجات: وهي المحصلة النهائية لمجمل العمليات والمؤثرات في البيئتين الداخلية والخارجية وتقسم إلى قسمين:

- مخرجات إنتاجية: (قرارات وسياسات وتشريعات، وأداء جيد وإنتاجية...).
- مخرجات وجدانية: (رضا وظيفي، علاقات متينة...).

4.البيئة المنظمة: وهي البيئة التي تتفاعل فيها المنظمة وتؤثر على أدائها وفاعليتها، وتنقسم إلى قسمين:

أ- بيئة خارجية: تقع خارج حدود المنظمة أي المدرسة.

ب- بيئة داخلية: تقع داخل حدود المنظمة أي المدرسة.

خصائص الإدارة المدرسية

تمتاز الإدارة المدرسية الحديثة بعدة خصائص أهمها:

أنها إدارة هادفة:

لا تعتمد على العشوائية والتخبط والصدفة في تحقيق أهدافها بل تعتمد على التخطيط السليم.

أنها إدارة اجتماعية:

تسعى إلى تنمية العلاقات الاجتماعية مع الآباء وأفراد المجتمع المحلي واستقطابهم للمشاركة في أنشطة المدرسة المختلفة.

أنها إدارة إنسانية:

تسودها علاقات إنسانية سليمة بين أفراد المجتمع المدرسي دون مغالاة أو إفراط سعياً لتحقيق الأهداف المرجوة.

أنها إدارة ايجابية:

يكون دورها قيادي فعال يركز على التطوير والتجديد لبلوغ الأهداف المرجوة.

أنها إدارة تشاركيه:

يشارك المدير المعلمين والعاملين معه في عملية اتخـاذ القـرارات بحيـث تصـبح قرارات جماعية تدعم سير العملية التعليمية.

أنها إدارة إنتاجية:

مخرجاتها تتمثل في الطلاب الذين يسهموا في تلبية حاجات سوق العمل.

نها إدارة تكنولوجية:

تستخدم نتاج التقـدم العلمـي والتكنولـوجي مـن أجهـزة ومعـدات حديثـة في تنفيذ برامجها الإدارية والفنية المختلفة.

أنماط الإدارة المدرسية

تختلف الممارسات والتصرفات التي يسلكها القائمون على إدارة المؤسسات التعليمية من مؤسسة لأخرى.

فقد تتصف هذه الممارسات والتصرفات بالسلطة والسيطرة المطلقة وقد تميل إلى التعاون والمشاركة في الرأي والعمل، وعلى هذا فإن هذه الممارسات والتصرفات تعطي إدارة هذه المؤسسات طابعاً ونمطاً معيناً يجعلها تتصف بخصائص معينة.

وبناءً على ذلك فقد اتفق رجال الفكر الإداري في مجال التربية والتعليم على أن هناك أربعة أنماط أساسية للإدارة المدرسية:

أولاً: الإدارة المدرسية التسلطية أو الفردية

-إن هذا النمط يقوم أساساً على مبادئ نظرية علم النفس التقليدية (نظرية X)، والتي تصف الإنسان بأنه كسول وخامل ولابد أن يُقاد، كذلك الأجر المادي لابد منه لتسيير الأعمال والرقابة الشديدة على الفرد كي يعمل، والعقاب من الأمور الأساسية لإنجاز الأعمال. والمدير هنا عادة ما يكون منظما دقيقاً في

عملـه.الإدارة في نظـره إصـدار للقـرارات والتعلـيمات والتفتـيش للتأكـد مـن تنفيـذ القرارات.[30]

خصائص الإدارة المدرسية التسلطية:

- القرارات تتخذ من القمة فقط.
- المرؤوسين عليهم الطاعة العمياء دائماً مما يؤدي إلى النفـاق وفسـاد الـرئيس والمرؤوس.
- لا يمكن تغيير القرار الذي أُتخـذ حتـى إذا اتضـح خطـأُه حفاظـاً عـلى هيبـة السلطة.
- الغموض والتعالي والانفرادية مـما يـترك آثـاراً سـيئة في نفـوس العـاملين وفي تأدية العمل.
- الاهتمام بالمظهر دون الجـوهر في سـير الأعـمال بـالرغم مـما قـد يبـدو مـن مظاهر الدقة الزائفة.
- اتخاذ الاجتماعات مجالاً لإصدار القرارات والتحدث عن الـنفس ثـم توجيـه الأوامر.

30 محمد، د- غازي أحمد، الإدارة المعاصرة (دمشق: دار البهاء للنشر والتوزيع، 1993م).

ثانياُ: الإدارة المدرسية الحرة (الفوضوية)

في هذا النوع يميل المدير إلى تفويض جميع صلاحياته وسلطاته إلى العاملين معه في المدرسة, فهو لا يصدر قراراً إلا بمشورتهم وموافقتهم عليه، وبالتالي فالقرارات التي يتخذها لا تقف عائقاً أمام ابتكار العاملين وإبداعاتهم بل هي عامل مشجع على ذلك، وحيث أن لكل فرد داخل المدرسة الحرية التامة في العمل حسب الطريقة التي يراها مناسبة له فإن قرارات المدير وتوجيهاته لا يكون لها أثر كبير في العمل المدرسي.

وفي هذا النوع من النمط الفوضوي يعيش العاملين في عدم انضباط كما أن المدير لا يستطيع مواجهة الآخرين بأخطائهم لأنه لا يريد إثارة غضبهم.

خصائص الإدارة المدرسية الحرة:

- ضياع الوقت والجهد داخل المدرسة.
- قلة الإنتاج والتحصيل داخل المدرسة.
- تشتت الجهود التربوية نتيجة لتفكك العاملين داخل المدرسة وعدم تعاونهم.

- ضياع العاملين داخل المدرسة وتبعثر أفكارهم وعدم قدرتهم على التركيز.
- انعدام القيادة التربوية داخل المدرسة وظهور الزعامات الفردية.
- عدم احترام شخصية مدير المدرسة والتقليل من قيمته.
- العلاقات بين العاملين تقوم على المصالح والمنافع الشخصية.

ثالثاُ: الإدارة المدرسية الدبلوماسية

يميل المدير في هذا النوع من الإدارة المدرسية إلى الذكاء والدبلوماسية في تعامله مع العاملين معه داخل المدرسة فهو يتيح لهم الفرصة لعرض أفكارهم وآرائهم حتى يتمكن من التعرف على ميولهم ورغباتهم وبالتالي استمالة من يرغب منهم إلى جانبه عن طريق الوعود والحوافز المادية.

المدير في هذا النمط يُداري على كل فرد من أفراد مجموعته ويلبي رغباتهم قدر المستطاع، كما يميل إلى كسب ثقة ذوي النفوذ منهم ويحاول الاستفادة منهم يضمهم إليه ومشاركتهم.

خصائص الإدارة المدرسية الدبلوماسية:

- هذا المدير ذو شخصية جذابة يعتني بمظهره.

○ ديمقراطي: يؤمن أن مدرسته تسير على أسس وفلسفة ديمقراطية.

○ يسعى لمناقشة مشكلات المدرسة مع المدرسين ذوي النفوذ في المدرسة قبل عرضها على مجلس المدرسة ؛ لأنهم عنصر مؤثر فالاقتراحات يوافق عليها أو لا يوافق عليها بتأثير منهم وإذا ما تقدم أحد أعضاء مجلس المدرسة باقتراح لم يسبق لمدير المدرسة بحثه والتفاهم حوله مع الأعضاء من ذوي النفوذ في المجلس، فإنه يحيل هذا الاقتراح إلى لجنة لدراسته، وهذا يعني أنه يرغب في بحث كل أمر قبل اتخاذ القرار النهائي.

○ المدير يترأس الاجتماعات ويخطط لها ويشرك معه لجنة من المدرسين حتى يبدوا العمل منظما.

○ هذا المدير له القدرة على توجيه الفكر الجماعي يعرف من يناصر أفكاره ومقترحاته أو من يناهضها.

○ هذا المدير يوجه الأعضاء بطريقة لبقة لا يلقي أوامر، نجد الجميع راضين عنه ويجدون أعماله قيمة وعظيمة فهو دبلوماسي [31].

31 - الخطيب، رادح وزملاؤه، الإدارة والإشراف التربوى (اتجاهات حديثة)، الأردن، دار الأمل للنشر والتوزيع، 1984.

o هذا النمط له بعض المزايا لكنها مؤقتة تزول بزوال أسبابها كما أنه لا يحقـق الأهداف المرجـوة وغالبـاً مـا يكتشـف العـاملين حقيقـة المـدير وأن ظـاهره الرحمـة وباطنه الهيمنة وجعلهم تحت سيطرته.

رابعاً: الإدارة المدرسية الديمقراطية (الشورية)

يقوم هذا النمط على أساس المشاركة الجماعية في كل شأن من شـئون المدرسـة وهذه الإدارة لا تقوم إلا عن طريـق إدارة تمتـاز بالكفايـة والموهبـة في قيـادة العمـل الجماعي، كما أنها تقوم على نظرية علم النفس الحديثة التي تعرف (بنظرية Y) التي تنادي بما يلي:

- الإنسان يرغب في العمل لذاته ويفضل العمل على الفراغ.
- الإنسان يسعى لتحمل المسئولية.
- الإنسان يسعى للحرية في العمل.
- الإنسان رقيب على نفسه.
- الإنسان يعمل ليس خوفاً من العقاب.
- ليس بالخبز وحده يحيا الإنسان.

خصائص الإدارة المدرسية الديمقراطية:

- يسعى المدير في هذا النوع من الإدارة لاتخاذ القرارات الجماعية في ما يختص بشئون المدرسة.
- يعطي الفرصة لكل فرد للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسئولية في تنفيذها (المسئولية المشتركة).
- يمتاز المدير عن غيره بالاحترام والثقة وحسن التعامل مع الآخرين.
- يقدر ذكاء الآخرين ولديه رغبة في التفاعل معهم على قدم المساواة دون النظر إلى الفروق الفردية أو الاجتماعية.
- كما أنه يزرع الثقة في نفوس الآخرين ويتقبل نقدهم بصدرٍ رحب.
- يحاول كسب ثقتهم واحترامهم والتعاون الهادف معهم.
- يمتاز هذا النمط بالابتكار والإبداع والتجديد، فالمدير لا يكتفي بالتوجيه لتحسين العمل بل يتجاوز ذلك إلى تشجيعهم على الابتكار والإبداع والتجديد.

ويعد هذا النمط هو المفضل لدى الكثير من رجال التربية والتعليم باعتباره يحقق أكبر وأفضل النتائج في مجال الإدارة المدرسية.

وظائف الإدارة المدرسية الحديثة

أولاً: الوظائف الإدارية للإدارة المدرسية

1. تطبيق الوظائف العامة للإدارة من: تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم داخل المدرسة.

2. اتخاذ القرارات المناسبة والمعالجة الإيجابية في حل المشكلات الإدارية.

3. توفير القوى البشرية اللازمة للمدرسة من معلمين وموظفين وغيرهم.

4. الاهتمام بالشئون المالية الخاصة بالمدرسة.

ثانياً: الوظائف الفنية للإدارة المدرسية

1ـ رفع مستوى العملية التربوية و التعليمية فنياً داخل المدرسة.

2ـ الإشراف على توجيه وتقويم المعلمين وتحسين أدائهم العملي والفني.

3ـ تقويم الطلاب تربوياً و تعليمياً وأخلاقياً والإشراف على أنشطتهم المختلفة.

4ـ توفير جميع الأجهزة الفنية التي تحتاجها المدرسة والاستفادة منها والاستخدام الأمثل لها مع المحافظة عليها.

5ـ تطوير المناهج وطرق التدريس وذلك من خلال الدراسات والبحوث التي تقوم بها المدرسة.

6ـ الاستعانة بالخبرات الفنية في مجال التربية والتعليم كالموجهين والتربويين والمعلمين الأوائل وغيرهم للاستفادة منهم داخل المدرسة.

ثالثاً: الوظائف الاجتماعية للإدارة المدرسية

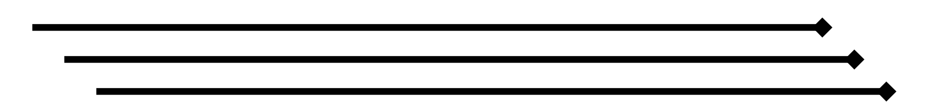
1ــ توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي وتعريفه برسالة المدرسة وأهدافها وبرامجها.

2ـ توفير المناخ العائلي و الاستقرار النفسي بين الأعضاء والعاملين داخل المدرسة من معلمين وموظفين وطلاب.

3ـ احترام شخصية الفرد (معلم- موظف- طالب) من خلال آرائه ومعتقداته وميوله ورغباته وتقديم المساعدة له.

4ـ معرفة المدرسة لاحتياجات المجتمع ودراسة مشكلاته ومحاولة إيجاد الحلول لها.

الفصل الثاني



منظومة الإدارة المدرسية وعناصرها

مفهوم المنظومة:

كيان متكامل يتكون من أجزاء يبنها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف و أنشطة تكون مهمتها النهائية بمثابة الناتج النهائي الذي يحققه النظام كله.

وكل نظام يتكون من أنظمة فرعية:

فالمدرسة: نظام يتكون من أنظمة فرعية (إدارة شئون الطلاب – إدارة شئون العاملين) وهي في حد ذاتها منظومة فرعية من نظام أكبر هو نظام الإدارة التعليمية المحلية.

ماهية المدرسية:

مرت المدرسة كمؤسسة اجتماعية بمراحل متدرجة من حيث التعقيد والمسئوليات تبعاً لتعقد الحياة، وتراكم تراثها ومعارفها، وتعاظم مسئوليات التنشئة في مجتمعاتها الإنسانية، ففي الوقت الذي كانت فيه الأسرة تتولي مسئولية تنشئة الأبناء وتربيتهم تربية غير منظمة وغير مخططة أصبحت هناك أنظمة محددة لإعداد الناشئين في تطورها في ثلاث مراحل هي:

أ- المدرسة البيتية: في هذا الصنف كالعائلة- وبخاصة الوالدين- هي المسئولة عن تربية الأبناء وتنشئتهم بشكل عرضي غير مقصود، إذ كانت التنشئة تتم عن طريق الملاحظة والتقليد والممارسة.

ب- المدرسة القبلية: ونظراً لعدم قدرة الوالدين على توفير كافة احتياجات الأبناء في عملية التنشئة لجأ الوالدان إلى الاستعانة بخبراء قبائلهم فيما يخص الأبناء وبخاصة في بعض الأمور الروحية والجسمية، فأصبح لأولئك الخبراء أو العرافين أماكن يرتادها الناشئة.

ج- المدرسة الحقيقية: ونظراً لتشعب الحياة وظهور المعارف المتزايدة والمهن المختلفة، نشأت مدارس أولية كان يديرها أشخاص ذوو خبرة ودراية ويتولون توجيه الناشئة فيها بطرق منظمة محددة، وتطورت المدرسة الحقيقية من صورتها الأولية التي يتولاها المربون أو المؤدبون إلى صورتها الحديثة الأكثر تعقيداً، والتي تمتاز ببعض الخصائص.

أهداف المدرسة:

-الكشف عن ميول التلاميذ وقدراتهم واستعداداتهم وتوجيهها لصالح التلاميذ أولاً ثم المجتمع ثانياً.

-تنمية شخصية التلاميذ والعمل على تكاملها.

-تربية النشء تربية سليمة ومتوازنة من ميع النواحي: العقلية،الجسمية، النفسية، الخلقية، والاجتماعية ليكونوا مواطنين صالحين.

-تشجيع النشء على الابتكار والتجديد.

-تعليم التلاميذ معني الديمقراطية وإتاحة الفرصة لهم لممارستها عملياً داخل المدرسة وخارجها وربط الجانب النظري بالجانب العملي.

-إعداد التلاميذ لفهم ماضيهم وحاضرهم ومستقبلهم ومواجهة التغيرات الاجتماعية، وربط المدرسة بالحياة الواقعية وتنمية القيم الثقافية والحضارية والروحية لديهم.

-العناية بالمتفوقين والمعاقين والمتخلفين من التلاميذ.

توفير العلم الأساسي والمهني لكل مواكن.

عناصر المنظومة الإدارية التربوية:

أ.المدخلات

تعطي للإدارة مقوماتها الأساسية وعلى مدى جودتها يتوقف نجاح أو فشل النظام المدرسي كله, وهي بمثابة المؤثرات التي تستثير ديناميكية المنظومة, كما أنها تمثل الطاقة التي تستوردها من البيئة المحيطة.

و المدخلات تتكون من عدة نظم فرعية هي:

1. رسالة المدرسة وفلسفتها وأهدافها:

- الرسالة: المهمة الأساسية للمدرسة والمتمثلة في تقديم خدمة تعليمية وبرامج مخططة ونشر الثقافة التربوية الحديثة في المجتمع.
- الفلسفة: تعبر عن التوجه العام للمدرسة ونوع الخدمة المقدمة للتلاميذ, وتعطي تصوراً عن الأهداف و القيم والمعايير.
- الأهداف: ترجمة الرسالة إلى غايات محددة توجه النشاط والجهود.

2. السياسات والتشريعات:

مبادئ وقواعد العمل, القوانين والأنظمة واللوائح المتبعة.

3. العناصر البشرية:

○ المديرين والوكلاء ومعاونيهم: هم بمثابة عقل المنظومة يتولوا التخطيط والتوجيه واتخاذ القرار.

○ الهيئة التدريسية: إن فعالية الهيئة التدريسية مهمة لنجاح المنظومة الإدارية حيث أنها تقوم بالإضافة إلى التدريس بمساعدة الإدارة في تنفيذ السياسة العامة للمدرسة.

○ التلاميذ: المادة الخام للمنظومة الإدارية.

○ عناصر بشرية أخرى: الهيئة العاملة في الشئون المالية والإدارية وغيرها، وعلى مدى نجاحها في عملها يتوقف أداء الإدارة المدرسية لعملها وبالتالي أداء المنظومة ككل.

4ـ الموارد والإمكانات المالية والمادية:

تعد هذه الموارد من أهم المدخلات حيث أن نقص الموارد المالية يعد السبب الرئيسي لكثير من المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية وتؤثر على أداء النظام التعليمي كله.

أما الإمكانات المادية فترتبط بالبيئة التعليمية المتاحة وتسهيلاتها ومدى صلاحيتها للأغراض التعليمية مثل: الفصول – الأثاث – التجهيزات – المكتبات – المعدات.

5ـ منظومات الخدمات الإضافية:

هي الخدمات التي تساعد الإدارة في أداء عملها ومنها:

- النظم الصحية: العناية الصحية بالتلاميذ.
- النظم الخاصة بالرعاية النفسية والاجتماعية: عناية التلاميذ نفسياً وحل مشكلاتهم.
- نظم التغذية.
- نظم الرعاية البدنية.

6ـ المنظومة المعلوماتية الفرعية:

تتعلق هذه المعلومات بأساليب العمل والتشغيل التي تستخدمها الإدارة المدرسية في شئونها الداخلية، كذلك المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة بالمدرسة.

7ـ الوقت:

المورد الذي تتحرك فيه كل الموارد الأخرى داخل المنظومة الإدارية.

ب. العمليات

هي التفاعلات والممارسات التي يتم بها تحويل المدخلات إلى نواتج ومخرجات للمنظومة المدرسية ومنها:

أولاً: التخطيط:

ويعتبر من أبرز وظائف الإدارة المدرسية، والذي بدونه لا يمكن تنفيذ الأعمال أو تحقيقها على الوجه المطلوب، وقد عرفه أورونيل بأنه: " اتخاذ قرار حاضر حول ماذا نعمل- كيف نعمل- متى نعمل-ومن يعمل " [32].

دور الإدارة المدرسية في ذلك:

1- رسم برنامج زمني عام مع وضع احتمالات الحذف منه أو الإضافة إليه.

2- معرفة إمكانيات المدرسة، وأبنيتها، ومرافقها، وأثاثها وكذلك احتياجاتها.

3- تكوين اللجان المتعددة، التي يناط بها الإشراف على الأنشطة المختلفة.

4- توزيع اللجان والتنسيق فيما بينها ومن هذه اللجان:

أ – لجنة النشاط الثقافي والاجتماعي.

---

32 غنايم، د- عمرو وآخرون، تنظيم وإدارة الأعمال الأسس والأصول العلمية (بيروت: دار النهضة العربية، 1982م).

ب- لجنة مكتبة المدرسة.

جـ- لجنة مدرسي المادة.

د- لجنة التوجيه والإرشاد النفسي للطلاب.

ثانياً: التنظيم:

يعني التنظيم توزيع الأعمال المختلفة على العاملين كل في مجال تخصصه، وإعطاء هؤلاء العاملين الصلاحيات لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال.

وفي مجال الإدارة المدرسية التنظيم يعني: وضع الترتيبات الكفيلة بتحقيق الأهداف المدرسية، ومن مقتضيات التنظيم في الإدارة المدرسية [33]:

أ – دراسة دقيقة لأوضاع المدرسة، ومتطلبات العمل داخلها، وخارجها.

ب- الإحاطة بما تتضمنه اللوائح والتعليمات والنشرات والقرارات الخاصة بالتعليم عامة وبالإدارة المدرسية خاصة.

جـ- إعداد متطلبات العمل، واتخاذ الترتيبات الضرورية لتنفيذه سواء فيما يتعلق بالقوى البشرية أو الاعتمادات المالية أو ما يتعلق بالتجهيزات والملاعب.

---

33 أبو الخير، د-كمال حمدي، الإدارية بين النظرية والتطبيق (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1997م).

د- دراسة الخطط الدراسية المختلفة لكل الصفوف، ثم معرفة الأعـداد اللازمـة من المعلمين، وتوزيع الأنصبة من الحصص.

هـ- وضع الرجل المناسب في المكـان المناسـب وهـذا يتطلـب مـن القـائم عـلى الإدارة المدرسية التعرف على قدرات واستعدادات كل فرد.

و- تنظيم برامج خدمة البيئة وما يمكن أن تقدمه المدرسة لها وكيفيـة التعـاون بينها.

ز- حسن توزيع المسئوليات على القائمين بها.

ثالثاً: التنسيق:

ويقصد به في الإدارة المدرسية تحقيق الانسجام بين مختلـف أوجـه النشـاط في المدرسة، ولا يمكن تحقيق التنسيق ما لم تحدد أهداف النشـاط وتـوزع الأعـمال بكـل دقة، والتنسيق يهدف فيما يهدف إليه إلى عـدم التضـارب في الاختصاصـات المحـددة للعاملين في المدرسة [34].

34 نشوان، يعقوب، الإدارة والإشراف التربوى بين النظرية والتطبيق، ط3، عمان، دار الفرقان،1988م.

رابعاً: التوجيه:

التوجيه في الإدارة المدرسية يعني: الاتصال بالمعلمين والإداريين العاملين في المدرسة من أجل مساعدتهم على تحقيق الأهداف التربوية التي أنشئت المدرسة من أجلها.

ومن أهم المبادئ التي يقوم عليها التوجيه في الإدارة المدرسية:

أ – وحدة الأمر: فمن المعلوم أن التوجيه يكون أكثر فاعلية وجدوى إذا ما تلقى العاملون في المدرسة الإرشادات والأوامر من مصدر واحد.

ب- الإشراف المباشر: ويكون ذا فاعلية أكبر عندما يكون الاتصال الشخصي بين الرئيس والمرؤوس.

خامساً: المتابعة:

ويقصد بها الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له، ويشمل ذلك كل ما يتعلق بالدراسة والأنشطة أو الأعمال الإدارية، أو غير ذلك مما تقدمه المدرسة للعاملين بها من معلمين وإداريين وطلبة.....الخ.

ولكي تحقق المتابعة أهدافها ينبغي اتخاذ ما يلي:

- مداومة الاتصال بمجالات العمل والتأكد من أن الأعمال تسير كما خطط لها ومعرفة نواحي النقص أو القصور، ومحاولة تداركها.

- تهيئة الجو المناسب للعمل المثمر، بما يشيع فيه من تعاون وتآلف والإفادة من الخبرات المختلفة.

- جعل الاجتماعات مجالاً واسعاً للمشورة وتبادل الآراء واتخاذ القرارات بالإضافة إلى مناقشة ما يعن للمدرسة من أمور تعود بالفائدة على المدرسة.

سادساً: التقويم:

أهم دعائم عملية التقويم الناجح، تحديد عدد من المعايير الإجرائية التي يتم التقويم في ضوئها [35].

وأهم مجالات التقويم:[36]

- تقويم التنظيم المدرسي.

35 عقيلي، د- عمر وصفي، الإدارة (أصول أسس ومفاهيم) (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997م).

36 شعلان، محمد سليمان وآخرون: الإدارة المدرسية والإشراف الفنى، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1987.

- تقـويم العلاقـة بـين المجتمـع والمدرسـة لمعرفـة مـدى مـا تقدمـه المدرسـة للمجتمع من خدمات وما يقدم المجتمع من مساعدة لها.

- تقـويم خطـة المبـاني المدرسـية والتجهيـزات والأدوات المدرسـية التـي تسـيّر العملية التعليمية.

- تقويم أداء المعلمين ومدى إقبالهم على مهنة التدريس وقدرتهم على ذلك.

- تقويم المنهج الدراسي من حيث أهدافه ومحتواه وتنظيمه وتنفيذه.

- تقويم مدى تقدم التلميذ، وما اكتسب من مهارات وقيم واتجاهات.

الهيكل الإداري والتنظيمي

مدير المدرسة

إن مدير المدرسة هو الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية ويقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها ومتابعتها، ويتم اختياره عادة من ضمن أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة أو من خارجها ضمن شروط ومواصفات معينة، ويجب أن تتوفر فيه الصفات القيادية التي تجعل منة الشخص المناسب لقيادة وتوجيه المؤسسة التربوية لتحقيق الأهداف المرسومة لها بأفضل صورة ممكنة[37].

1. مفهوم وظيفة مدير المدرسة:

يعد مفهوم وظيفة مدير المدرسة مفهوماً شاملاً، أي أنها وظيفة إدارية وفنية, ويعني هذا أن مدير المدرسة مسئول عن جميع ما يتعلق بالجوانب الإدارية والفنية كالتخطيط والتنظيم والتقويم والاتصال، وعن علاقة المجتمع بالمدرسة، والنواحي الاقتصادية الخاصة بموارد المدرسة وتقويم عمل كل فرد بالمدرسة من إداريين ومعلمين وطلبه وعن تطوير الأعمال الفنية والإدارية والإشراف الإداري والفني ومتابعة النشاطات الموجودة بالمدرسة، والاجتماعات التي تتم خارج

37 ربيع، هادي مشعان (1426ه) الادارة المدرسية و الاشراف التربوي الحديث، عمان: مكتبة المجتمع العربي ص 51

المدرسة وتخطيط برنامج المدرسة وتنفيذه والتنظيم لجميع أعمال المعلمين بالإضافة إلى تنفيذ السياسة التعليمية وتطويرها التي يراها المسئولين مناسبة للمدرسة ومتمشية مع البيئة المحلية في ضوء الفلسفة العامة التي يؤمن بها المجتمع.

2. صفات مدير المدرسة الناجح:

– الإيمان القوي الصادق بالله وملائكته وكتبة ورسله وبقضاء الله وقدره وممارسة فعلية لشعائر الدين وواجباته، لأن الإنسان المؤمن بالله يكون أكثر إخلاصاً في عطائه.

– التحلي بالأخلاق الإسلامية الفاضلة من صدق ووفاء بالعهد وأمانه وإخلاص، وصبر، وتواضع،وبساطة، وتسامح ودين ورحمه.

– ذكاء فطري ومكتسب تظهر آثاره في الحكم الصائب والنظرة البعيدة الثاقبة، وفهم المواقف الدقيقة، وفهم وتحليل ومواجهة المشكلات التي تصادفه في قيادة وتوجيه مدرسته وفي توقع المشكلات، ووضع الحلول لها.

– الصحة الجسمية والنفسية ونظافة الجسم والملبس والاهتمام بالمظهر الشخصي والياقة البدنية.

- معرفة واسعة بأسس الإدارة الحديثة و العلاقات الإنسانية، وبأسس التدريس والتوجيه التربوي الفني.

- معرفة متخصصة لمادة دراسية أو أكثر من المواد الدراسية.

- خبرة علمية في التدريس والتوجيه الفني والإدارة التربوية.

- القدرة على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنفيذ والتوجيه وتوزيع الاختصاصات والتقويم.

- ثقافة عامة وواسعة ووعي كاف بمشكلات مجتمعه وأمنه ومشكلات العصر الذي يعيش فيه، ومشكلات الإنسانية عامة.

- أن يكون موضع ثقة من لدن المعلمين والمسئولين التربويين.

- قدرة على قيادة الأفراد ومواجهتهم وإقناعهم والتأثير فيهم وتجنب كل ما من شأنه أن يثير عزوفهم وعداءهم

- أن يكون قادراً على البت في الأمور والمشاكل التربوية بصورة صحيحة وحاسمة ودقيقة

- حب التعاون والعمل الجماعي، واحترام آراء ووجهات نظر الآخرين والاستعداد لإشراكهم في المسئولية.

3. اختيار مدير المدرسة:

تعتبر وظيفة مدير المدرسة من أهم وظائف الإدارة المدرسية فمدير المدرسة هو الإداري الأول فيها، وتناط به كثير من المهام والمسئوليات سواء داخل المدرسة أو خارجها بغية تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية وبالتالي فإن اختيار أي شخص لشغل هذه الوظيفة يتطلب معرفة شروط تلك المهنة ومطالبها والشروط التي يجب أن تتوافر في الشخص لشغل تلك المهنة بجدارة.

هناك بعض النظريات التي يؤخذ بمضامينها عند اختيار العاملين لشغل الوظائف القيادية للإدارة ومنها:

1. نظرية السمات: حيث تقوم على أساس أن الإداري الناجح هو القائد المولود بالفطرة بسمات شخصية خاصة تؤهله للقيادة وتميزه عن باقي

أقرانه،وهي بذلك تحدد الصفات الشخصية والسمات الذاتيـة بأنهـا المعيـار الأسـاسي لنجاح المدير في عمله.[38]

2. النظرية الموقفية: تقوم على أساس أن القائد هو وليد الموقف وأن المواقـف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة.

3. النظرية الوظيفية: تقوم على الجمع بين نظريتين (السمات والمواقـف) فهـي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية، والظروف الموقفية، والعوامل الوظيفية[39]

المهارات اللازمة لمدير المدرسة:

يحتـاج مـدير المدرسـة لـكي يقـوم بتأديـة مـا عليـة مـن أعـمال ومسـئوليات أن يتمتـع بـبعض المهـارات الضروريـة لـذلك , ويـرى الباحـث أن المقصـود بالمهـارة هنا " هي الوصول بالعمل إلى درجة من الإتقان تيسر عـلى صـاحبه أداءه في أقـل مـا يمكـن مـن الوقـت والجهـد، مـع تحقيـق الأمـان وتـلافي الضرر والأخطـاء، ومـن

38 آل نـاجي، محمـد عبداللــه (1426ه) الإدارة التعليميـة والمدرسـية نظريـات وممارسـات في المملكـة العربية والسعودية، الرياض: مكتبة ابن رشد. ص 295

39 مرسي, محمد منير (1996) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها, ط1, القاهرة:عالم الكتب. ص 162

المهارات اللازمة والضرورية لنجاح مدير المدرسة في أداء مسؤولياته ومهامه ما يأتي:

1. المهارات الذاتية: يتضمن هذا النوع من المهارات بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الفرد ومنها السمات الشخصية، القدرات العقلية، والمبادأة والابتكار، وضبط النفس[40]:

أولاً - السمات الشخصية: تتمثل السمات الشخصية الواجب توافرها في المدير لكي ينجح في تأدية ما عليه من واجبات مايلى: القوة البدنية والعصبية، وقوة الشخصية، والحيوية والنشاط، والطلاقة اللفظية، والخلق الطيب والقدوة الحسنة، والعدالة التامة.

ثانياً - القدرات العقلية: ويقصد بذلك الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى الفرد. وتتمثل القدرات العقلية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة بالذكاء والفهم الصحيح للأمور وقوة الإدراك.

ثالثاً - المبادأة والابتكار: الشخصية القيادية يجب أن تتصف بروح المبادأة وهي قادرة على الخلق والإبداع ويعني هذا أن تكون مصدراً لكل الأفكار

40 ربيع، هادي مشعان (1426ه) الادارة المدرسية و الاشراف التربوي الحديث، عمان: مكتبة المجتمع العربي ص 85

الجديدة وأن تكون قادرة على توفير المناخ الذي يساعد أفراد المجموعة على المشاركة والمبادرة والإبداع

رابعاً - ضبط النفس: والمقصود منها قدرة المدير على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين ويتطلب ضبط النفس من المدير مقابلة المشاكل والعقبات والأزمات بهدوء وسيطرة على الأعصاب.

2- المهارات الإنسانية [41]: وهيتتعلق بالطريقة التي يستطيع بها مدير المدرسة التعامل بنجاح مع الآخرين من معلمين وطلاب وموظفين وأولياء أمور والإسهام في تفهم وحل المشكلات النفسية والاجتماعية التي تواجه أفراد المجتمع المدرسي.

3- المهارات الفنية: تتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرق التي يستخدمها مدير المدرسة في تنفيذ بعض الأعمال، كالتخطيط للعملية التعليمية

41 الجعيد، مشعل بن سيف بن عيضة (1418ه) أساليب التربية النبوية للجند من خلال غزوات الرسول صلى الله عليه وسلم وتطبيقاتها المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة بقسم التربية الإسلامية والمقارنة، كلية التربية، جامعة أمّ القرى بمكة المكرمة: المملكة العربية السعودية ص 28

والتقويم وتوجيه وإرشاد المعلمين والطلاب وتنفيذ المنهج وتنفيذ اللوائح والنظم التعليمية وتطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة[42].

4- المهارات الإدراكية: وتعني قدرة مدير المدرسة على الرؤية الشمولية للتنظيم والمشكلات التي تعترضه والإحساس بها ومحاولاته البحث في إيجاد الحلول المناسبة لها وترتيب الأولويات في العمل والربط بين أي إجراء يتخذه سواء كان هذا الإجراء متعلقاً بالتنظيم أو تطوير المناهج أو العاملين معه [43].

5- المهارات الإدارية: وتعبر عن قدرة مدير المدرسة على تنفيذ المهام المتعلقة بالعمل الإداري كالإشراف على إعداد السجلات المدرسية وإعداد التقارير عن سير العمل وتنظيم الاجتماعات والقدرة على الاتصال الجيد وحسن استخدامه ووضع القرارات[44].

---

42 الشمري، ذهب نايف مظهور (2004م) المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية بمدينة حائل، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية،كلية التربية، جامعة الملك سعود. ص 17

43 مرسي, محمد منير (1996) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها, ط1, القاهرة:عالم الكتب. ص 86

44 الشمري، ذهب نايف مظهور (2004م) المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية بمدينة حائل، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية،كلية التربية، جامعة الملك سعود.ص 17

مهام مدير المدرسة:

ان مـدير المدرسـة هـو المسـئول عـن مدرسـته وعـن سـير العمليـة التربويـة والتعليمية فيها أمام رؤسائه والمجتمع المحلي , وقد كانت مهمة المدير حسب مفهوم التربية الضيق فيما مضي لا تتعدى الإشراف على الشـؤون الإداريـة والأعـمال الكتابيـة التي تفرضها طبيعة العمل، أما في ظل المفهوم الحديث للإدارة والتربية فقد أصـبحت تتجاوز التركيز على الجوانب الإدارية لتشمل كل المهام التي تسهم في تحقيق أهـداف المدرسة[45].

ويمكن تقسيم مهام مدير المدرسة إلى المجالات التالية:

أ- مجال الشؤون الإدارية.

ب- مجال الشؤون الفنية.

ت- مجال الشؤون الطلابية.

ث- مجال البناء الطلابي.

---

45 الجعيد، مشعل بن سيف بن عيضة (1418ه) أساليب التربية النبوية للجند من خلال غزوات الرسـول صلى اللـه عليه وسلم وتطبيقاتها المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة بقسم التربية الإسلامية والمقارنة، كلية التربية، جامعة أمّ القرى بمكة المكرمة: المملكة العربية السعودية ص 28

ج- مجال المجتمع المحلي.

ح- مجال التخطيط المستقبلي.

نائب المدير (المدير المساعد)

هو الرجل الثاني في المدرسة ويجب أن يتصرف كمدير للمدرسة في حالة غياب المدير وعادة ما تكون هناك علاقة وثيقة بينه وبين المدير، ويكون على علم بجميع المسائل الحيوية في المدرسة حيث أن إرشاداته ومهاراته الإدارية لها أهمية كبيرة في حسن سير العمل ويقوم بالمهام الآتية:

- المحافظة على الانضباط.
- الإشراف على الأنشطة الطلابية.
- التوجيه.
- النيابة عن المدير في حالة غيابه.
- يعاون المدير فيما يسند إليه من أعمال.

- يوكل إليه المدير بعض الأعمال بصفة دائمة كالإشراف على النشاط المدرسي وشؤون العاملين وأعمال الامتحانات والإشراف على العهد المدرسية ومتابعة الموظفين (حضورهم – غيابهم - إجازاتهم).

- متابعة الحضور.

- الإشراف على المباني المدرسية والجدول المدرسي.

- يساعد في وضع الخطة السنوية.

- يحل محل المدير في رئاسة مجلس إدارة المدرسة.

المدرس الأول

يسمى رئيس القسم وهو أكبر أعضاء الهيئة التدريسية سلطة، والتالي بعد نائب المدير في السلطة، وهو همزة الوصل بين المعلمين والمدير، يرأس اللجان ويضع الجداول الزمنية كما أنه يعد الموجه الفني لزملائه بناء على خبرته وتجربته، ووظائفه تتعلق بجانبين:

1. الجانب الفني:

- يرأس الاجتماعات الدورية مع مدرس المادة والتي تعقد كل أسبوع لمناقشة النواحي المتعلقة بالمنهج والمشكلات التي تعترض تنفيذه.
- توزيع المادة الدراسية في الصفوف المختلفة على المدرسين بالعدل مع مراعاة كفايتهم الفنية، وأن يعتمد التوزيع من المدير.
- يرشد معلمي المادة بكيفية وضع الأسئلة والإجابة عنها.
- يقدم تقرير مفصل عن مادته بعد كل تقويم لكل من الموجه المختص والمدير.
- دراسة المنهج مع مدرس المادة ووسائل تحقيقه.
- يشارك المدرسين توزيع المنهج على مدار العام ومتابعة تنفيذه.
- فحص الأعمال التحريرية لكل مدرس على حدة لتعرف نواحي القصور والتغلب عليها.
- مراجعة كراسات إعداد الدروس طبقا لخطة واضحة المعالم.
- يراجع كراسات المكتب الخاص بدرجات الطلاب أول بأول.
- تدريس نماذج لدروس من مادته وفق خطة سنوية بحضور معلمي المادة.

2. الجانب الإداري:

- الإشراف على قسم من أقسام المدرسة ومراقبة سير الدراسة فيه.
- يشارك في اللجان التي تعقد لتنظيم العمل المدرسي مثل لجنة توزيع الكتب - قبول المستجدين - توزيع الطلاب على الفصول - لجنة المشتريات.
- يقترح مع مدرسيه الكتب و المراجع و الوسائل التعليمية المتعلقة بمادته.
- يوفر للموجه الفني كل ما يوضح مظاهر نشاط مدرس المادة وجهودهم.
- الاشتراك في عضوية اللجان التي يعهد إليه مدير المدرسة وخاصة مجلس إدارة المدرسة.
- الاشتراك في وضع الخطة السنوية العامة والإسهام في تنفيذها ومتابعة تقويمها.

المعلم

يمثل أحد العناصر الفعالة في الإدارة المدرسية, والتي يتوقـف نجاحهـا وتحقيـق أهدافها على أدائه لأدواره ومسئولياته الإدارية والفنية.

1. الجانب الفني:

o دراسة الأهداف التي ينبغي أن يصل إليها التلاميـذ عـن طريـق التعلـيم وأن يعمل على تحقيقها كل درس.

o إعـداد الـدروس إعـداد جيـد وفـق متطلبـات المـنهج وربـط مادتـه بـالمواد الدراسية الأخرى.

o تحليل المنهج الدراسي بعد كل ماده في بداية كل عام.

o العناية بكراسات تلاميذه ودقة تصحيحها.

o الاطلاع على كل ما هو جديد يتعلق بمادة تخصصه.

2. الجانب الإداري:

o حضور طابور الصباح والمحافظة على حفظ النظام بالمدرسة.

o حصر حالات التأخير والغياب.

o معاونة المدرس الأول في الإشراف على قسم من أقسام المدرسة.

o المساهمة في الأنشطة المدرسية المختلفة.

○ المشاركة في عضوية اللجان والمجالس المدرسية وفق لوائحها وتكليفات مدير المدرسة.

مستحدثات التنظيم المدرس

تمشيا مع المتغيرات والمستجدات المختصة والتربوية أصدرت وزارة التربية والتعليم خلال لـ5 أعوام السابقة بعض القرارات التي تميزت في البيئة التنظيمية للمدارس المصرية من خلال استحداث بعض الوحدات المدرسية التي لم تكن موجودة من قبل حتى تتناسب مع تلك التغيرات.

الوحدات المدرسية

مجموعه من التنظيمات المدرسية التي أنشأت للقيام ببعض الوظائف والمهام المستحدثة في المدارس المصرية من أجل استثمار مواد المدرسة وإمكاناتها وتحسين العملية التعليمية مثل:

1ـ وحدة التدريب والتقويم

هدفها تدريب المعلمين أثناء الخدمة ورفع كفايتهم لأداء أدوارهم بفاعلية مما يؤدى لتحسين العملية التعليمية.

تتشكل هذه الوحدة من:-

- أحد الوكلاء.
- العائدين من البعثات الخارجية.
- المدرسين والمشرفين بالمدرسة طبقا للأقدمية والكفاءة.

تختص هذه الوحدة بـ:-

- تخطيط وإعداد البرامج التدريبية للعاملين.
- تنفيذ تلك البرامج.
- تبادل وتنمية المهارات الفنية للعاملين.

وقد تم تغيير اسم هذه الوحدة إلى وحدة التدريب والتقويم وأضيفت لها اختصاصات:-

- تقويم جميع أنواع التدريب.
- تقويم جميع نواحي العملية التعليمية.

2ـ الوحدة المنتجة:

تهدف إلي جعل المدرسة منتجه لتحقيق التمويل الذاتي والإدارة الذاتية, كما تهدف إلى استثمار مواد المدرسة وإمكاناتها المتاحة وزيادة مواردها المالية من خلال أنشطة إنتاجية تعود بالنفع على الطلاب و العاملين.

تتشكل هذه الوحدة من:-

- أحد الوكلاء.
- مجموعه من العاملين الذين يقومون بتوجيه الأنشطة المختلفة مثل(التربية الفنية – الزراعية – الاقتصاد المنزلي).

ففي بداية كل عام توضع خطة لعمل الوحدة المنتجة بالمدرسة وما تنوي كل أسرة من أسر النشاط عمله وإنتاجه فيما يتصل بالنشاط الخاص بها، ويتم توزيع الأرباح على التنظيم المدرسي.

3ـ وحدة المعلومات والإحصاء:

لمسايرة العصر المعلوماتي والتكنولوجيا الحديثة تشكل هذه الوحدة من:-

- أحد الوكلاء بالمدرسة.
- أحد العاملين المجيدين للحاسب.
- عدد من العاملين والسكرتارية.

تهدف هذه الوحدة إلى تحقيق نظام شامل ومتكامل للمعلومات يلبي كل متطلبات المستويات الإدارية المختلفة من المعلومات والبيانات الداعمة لاتخاذ القرار بصوره دقيقة وسريعة.

اختصاصات هذه الوحدة:-

- تجهيز وتدقيق إدخال البيانات اللازمة لنظام المعلومات.
- تسجيل جميع ما يطرأ من تغيير على بيانات التلاميذ والعاملين بالمدرسة.
- صحة ودقة البيانات ومطابقتها بالواقع.
- الحفاظ على أمن البيانات وسريتها.
- القيام بالإجراءات اللازمة لعمل نسخ الحفظ وخلافه.
- إتباع كل التعليمات الصادرة من الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي بهذا الشأن.

الفصل الثالث

الأداء والتمكين الإداري

الأداء الإداري في الادارة المدرسية:

الأداء الإداري هو: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله بقدرة فائقة.[46].

ويعرف الأداء الإداري إجرائياً بأنه الدور الذي يقوم به مدير المدرسة لضمان فاعلية أعلى للمدرسة، كما تعكسه إجابات أفراد العينة عن العناصر المختلفة للأداء الإداري الواردة في الأداة المستخدمة في هذه الدراسة والمتمثلة في: نسبة الحضور (الدوام). والانتماء ودرجة التفاعل مع المدرسة، وصحة مناخها، وثقافتها، والتفاعل مع المجتمع المحيط.

46 السلمي، علي، (1997). إدارة السلوك الإنساني، القاهرة: مكتبة غريب ص 57

يعد دور مدير المدرسة بمثابة قائد للتطوير والتغيير في مدرسته، والمجتمع المحلي، وهو مشرف مقيم يشجع على الإبداع. وعلى الرغم من أهمية كل العاملين في المدرسة، لمدير المدرسة دور أساسي في قيادة وتوجيه جهود القوى العاملة التي تعمل معه لبلوغ الأهداف المنشودة للمدرسة، فضلاً عن مسؤوليته في توفير جميع التسهيلات اللازمة في العملية التربوية وتهيئتها[47]. فمدير المدرسة يقوم في أثناء تأديته لعمله المهني بمجموعة من الأدوار المتكاملة، التي يتداخل بعضها ببعضها الآخر، ولا يجوز الفصل بينها.

مفهوم الأداء الإداري:

تعمد أي منظمة من المنظمات إلى حد كبير في سعيها لتحقيق أهدافها والوفاء بمسئولياتها الاجتماعية على مستوى أداء المديرين الذين يعملون بها، أي عندما يتمكن المدراء في المنظمة من أداء وظائفهم الإدارية على نحو جيد فإن المنظمة يصبح لديها درجة عالية من احتمال تحقيق أهدافها المنشورة بفعالية. وهكذا، إذا تمكنت المنظمات المختلفة التي يتكون منها مجتمع ما أن تحقق بنجاح أهدافها فإن هذا المجتمع على المستوى القومي سوف يشهد حالة من الازدهار والرفاهية. ولعل النجاح الاقتصادي الذي حققته اليابان في السنوات الأخيرة

47 اللواتي، محمد، (1992). المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية الابتدائية في سلطنة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

لخير دليل على هذه الحقيقة.

وعندما يطرح السؤال الخاص بكيف يؤدى المدراء وظائفهم؟ أو إلى أي درجة يؤدي وظائفهم بشكل جيد؟ فإن الإجابة المتوقعة لمثل هذا السؤال

تتعلق بما يعرف بالأداء الإداري Managerial Performance وهذه الإجابة ليست في الواقع العملي سهلة، لأن الأداء الإداري يخضع إلى الكثير من الجدل والتحليل وأحياناً التناقض والارتباك في كثير من المجتمعات المتقدمة، وذلك من حيث مفهومه وأبعادها وطرق قياسه.. إلى غير ذلك.

عرف أفوليو وولدمان (Avolio & Waldman) الأداء الإداري من خلال خمسة جوانب هي: كمية الأعمال المنجزة وجودتها، ودقتها، والمعرفة بالعمل، وكفاءة الأداء العام. أما جيفري (Jeffery) فقد تناوله من جوانب عده، هي: الالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو العمل، والاتجاهات والولاء للمرؤوسين، والأمانة والدقة في المواعيد وعلاقات العمل، والقدرة على الإبتكار والمعرفة بالعمل[48]. وعرفه أبراهام (Abraham) بأنه: "السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله". وهذا المفهوم يركز على الاتجاه السلوكي للأفراد، ويوضح أن أداء الفرد يمكن أن يقاس من خلال نوع السلوك

---

48 الطراونة، إحسين، (2006) العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الذي يتخذه تجاه النشاطات المختلفة للعمل[49].

فاعلية الأداء:

لكي تحقق المنظمة فاعلية أداء مرتفعةلا بد من مراعاة الأمور الآتية[50]:

1-تحديد أهداف المنظمة.

2-معرفة ثقافة المنظمة.

3-تعدد مكونات المنظمة.

العوامل التي تؤثر في الأداء الإداري المدرسي:

يتحدد مستوى الأداء الفردي بتفاعل جميع العوامل المؤثرة فيه، وهي متعددة. فمنها ما يتعلق بالفرد، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجية. ومن أهم هذه العوامل:

1- دافعية الفرد.

2- مناخ العمل وبيئته.

3- المقدرة على أداء العمل.

---

49 عليوة، السيد (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.

50 اليازجين، حليمة، (2003). علاقة صراع الدور بالأداء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

4- إدراك الدور.

إن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، وإنما من خلال تفاعله مع المتغيرات الأخرى، وأن مستوى الأداء سيكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معاً. فإذا كانت هذه العوامل إيجابية، أي إذا كانت دافعية مرتفعة، وقدرة عالية على العمل في بيئة مناسبة ذات مناخ منفتح، وإدراك لمستوى الدور، فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة. وفي حالة تدني دافعية الأفراد، مع تمتعهم بدرجة عالية من القدرات، وتوافر بيئة مناسبة، فإن الأداء سيكون متوسطاً [51].

51 - بارون، خضر عباس، (1999). دراسة الفروق بين الجنسين في الضغوط الناجمة عن ادوار العمل". المجلة التربوية، المجلد 13، العدد 52، ص: 49 جامعة الكويت. الكويت.

ان للتمكين الاداري مهام إيجابية تتمثل في: أن المـدير أكـثر قربـا مـن المعلمـين ولديه معرفة أفضل فيما يتعلق بقضايا التعليم والتعلم وبناء على ذلك فإن مشـاركته في صـنع القـرارات يمكـن أن يـؤدي إلى سياسـات أفضـل لـلأداء المـدرسي الشـامل، والمساهمة في تأكيد مهنية المدير ففي إطار عملية صنع القرار التشاركي تزداد مشاعر المهنية والسبب هو أن مشاركة المدير في صنع القرارات تنمي لديه الإحساس بالملكية والتي تجعله حريصا على تنفيذ القرارات، وأن مشاركة المدير في صنع القرارات تعمـل على رفع الروح المعنوية لديه وتزيد من حماسه للعمـل المـدرسي، وأن المـدير سـوف يكتسب مشروعية اجتماعية عند منحه حرية صنع القرار في مديريـة التعلـيم فصـنع القرار التشاركي في مديرية التعليم هو مقياس حقيقي لديمقراطية إجراءات العمـل في المدارس[52].

52 المهدي،ياسر فتحي، "تمكين العاملين بمـدارس التعلـيم الأسـاسي في مصر:دراسـة ميدانيـة"، مجلـة كليـة التربية،عين شمس،مصر،2(31)،56،2007-60.

ويتطلب تطبيق تمكين المعلمين إعداداً وتهيئة للعنصر البشري مع ما يستلزمه ذلك من تطوير في الجانب التكنولوجي والإداري، فالمنظمة كل متكامل، والثورة التكنولوجية تمثل أبرز معالم التغيير في الوقت الحالي.

و المعلمين، في حال وجود أية نية لتطوير التربية، هم مركز هذه العملية. كما أشارا أن ثقافة المدرسة تتغير بشكل واضح نحو الأفضل، عندما يشارك المعلمون ذوو الخبرات بحل المشكلات المتعلقة بالطلبة، وأنه في حال وجود أية نية لتطوير المدرسة يجب أن تعطى الأهمية لدور المعلم في صنع القرار وزيادة الفرص المتاحة له للمشاركة الهادفة الانتقائية في الموضوعات الأساسية التي تتعلق بالمدرسة والتي تركز على تحقيق أهدافها[53].

وقد حددت ستة أبعاد لتمكين المعلم هي: صنع القرار (مشاركة المعلم في القرارات المدرسية المهمة)، والنمو المهني (الفرص المتاحة للمعلم من أجل تحسين وتوسيع آفاقه ومهاراته)، والمكانة (الاحترام والتقدير بين الزملاء)، والفاعلية (شعور المعلم بالمقدرة على أن يكون فاعلاً)، والاستقلالية (الحرية في السيطرة على الحياة المهنية والقرارات)، والتأثير (المقدرة على التأثير بشكل مباشر في سير الأمور

53 Short, P. M. (1994). Defining Teacher Empowerment. ERIC Document, ED. 426055.

المدرسية)[54].

وللتمكين الاداري متطلبات أساسية يجب توافرها مثل: العمـل مـن خـلال رؤيـة مشتركة واضحة يشارك فيها جميع مديري المدارس ويهتمون بالوصول إليهـا مـن خـلال منظومة قيم المدرسة وأهـدافها الفعالـة وخطـط متوازنـة، وضرورة الاهـتمام بـالعنصر البشري من حيث الاختيار والإعداد والتطـوير والتحفيـز والتشـجيع الـدائم وذلـك مـن خلال خطط واستراتيجيات المـوارد البشريـة والتـي تتكامـل مـع اسـتراتيجيات المدرسـة ورؤيتها الإستراتيجية والاهتمام بمعايير الجودة العالمية في كل شيء والاهتمام بالتحسـين والتطـوير مـن خـلال أداء ومقترحـات المـديرين البنـاءة، ومشـاركة المـديرين في اتخـاذ القرارات من خلال فلسفة الإدارة بالمشاركة طبقا لمعايير الجودة العالمية.

ان المرتكـزات الأساسـية لنجـاح عمليـة تطبيـق التمكـين الإداري للمـديرين تتمثـل في: تفـويض الصـلاحيات، والمسـؤوليات للمـديرين في المدرسـة، وفـرق العمـل، وتـدريب المـديرين، والاتصـال الفعـال، وحفـز العـاملين، وبالإضـافة للإثـراء الـوظيفي، والقيـادة التربويـة الممكنـة التـي تنمـي لـدى مـدير المدرسـة بـامتلاك الوظيفـة، وتـوفر المـوارد، والإمكانـات المادية الداعمـة، وتطـوير بيئـة العمـل المـدرسي الحـافزة

54 Short, P. M. (1992). Dimensions of teacher Empowerment. ERIC Document, ED. 368701

للإبداع، والابتكار والإتقان[55].

وعلى الرغم من تأكيد أهمية المعلم والمكانة التي يشغلها، إلا أن مستوى المعلم في البلاد العربية تتعدد فيه مظاهر المستوى المتدني، فتظهر اتجاهات المعلمين السلبية نحو مهنة التدريس والمدرسة، كما يظهر مستوى التدني في عدم تمكن المعلمين من مهارات التدريس وأساليبه، فضلاً عن نقص في الإعداد الأكاديمي للمعلم، وعدم مواكبته لمستجدات التطور في المعرفة العلمية. الأمر الذي دعا إلى ضرورة تزويد المعلم بمهارات التعلم الذاتي والمستمر ليتمكن من متابعة ما يستجد في مجال مهنته أو تخصصه[56]

وتواجه صيغ المؤسسات التحدي المتمثل في تغير الأدوار القيادية خلال انتقالها نحو التمكين؛ ولذلك يتوجب على مديري المدارس أن يكشفوا عن التزامهم بتحقيق هذه التغييرات. إن مهمة المدير هي أن يمكن نفسه نحو إيجاد الظروف التي يمكن من خلالها للآخرين أن يفعلوا الشيء نفسه.

إن على مدير المدرسة أن يجري جميع التفاعلات مع الهيئة التدريسية من خلال أسلوب قيادي ينسجم مع فلسفة التمكين. وقدم بيام وكوكس (Byham &

55 الحراحشة،محمد؛الهيتي،صلاح الدين، أثر التمكين في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركات الاتصالات الأردنية:دراسة ميدانية.دراسات الجامعة الأردنية، العلوم الإدارية،33(2)،2006، 240-265.

56 أبو زينة، فريد، (2003). "الإعداد المميز للمعلم الأردني". وقائع المؤتمر الوطني لإعداد المعلم الأردني، عمان، الأردن.

Cox, 1990) الإرشـادات التاليـة التـي يمكـن أن يسـتخدمها الإداريـون في تمكـين الموظفين:

– حافظ على مشاعر احترام الذات لدى الهيئة التدريسية.

– استمع وأجب بروح تعاطف حقيقي خلال المحاورات.

– أطلـب مـن المعلمـين أن يسـاعدوك في حـل المشـكلات (ابحـث عـن الأفكـار، والمقترحات والمعلومات).

– اعرض المساعدة دون أن تتولى المسؤولية.

وأشـار ايرلانـد سـون وبيفـانو (Erlandson & Bifano, 1987) إلى مجموعـة دراسات عن تمكين المعلمين يبدو أنها تتضمن نصيحتين إضـافيتين للمـدير فـيما يتعلـق بالتمكين وهما:إعداد هيكل تنظيمـي للمدرسـة بطريقـة تـفضي إلى إلغـاء الاختلافـات الهرميـة وإلى تمتـع المعلمـين بالاسـتقلالية، المهنيـة والمشـاركة الرفاقيـة الحقيقيـة في القرارات، وتطبيق عملية التمكين بحذر وذلك لأنه لن تجد جميع المعلمـين مسـتعدين لتبني مثل هذه العلاقة الرفاقية.

ووفقاً لما ذهب إليه كيربي وويمبلبرج وكيسـتر (Kirby, Wimpelberg & Keaster, 1992) فـإن المعلمـين الـذين يمتلكـون قلـيلاً مـن الخـبرة في صـنع القرارات الجماعية، يتوجب على مديريهم أن ينفقوا قدراً كبيراً من الوقـت في نشر

مفهوم التمكين، بل ودعم المعلمين الذين يتم تمكينهم، لأن ذلك يمهد الطريق نحو ظهور التمكين القوي للمعلمين. ويجب على المديرين الذين يحتضنون مفهوم التمكين أن يمارسوا القيادة من خلال طرح أنفسهم كمثال للتمكين وأن يجسدوا هذه الأفكار ويدركوا بأن تحقيق المسؤوليات المشتركة مع المعلمين لا يعني التخلي عن المسؤولية وإن من الضروري أن يدرك المديرون ما يجري وأن يحددوا الاتجاه ويبقوا الهيئة التدريسية على المسار الصحيح، وان يمدوا يد المساعدة ويفتحوا الأبواب لتحديد الطريق، وأن يقدموا التقدم والأداء.

فوائد التمكين الإداري للعاملين:

1- تحسين نوعية الخدمة وجودتها.

2- ضمان فاعلية المنظمة.

3- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الإفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.

4- زيادة فاعلية الاتصال، وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وزبائنها.

5- السرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.

6- تحسين دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.

7- تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والمتميزين، وتمكينهم من تكريس مزيد من الوقت للشؤون الإدارية المهمة.

8- يعزز التمكين الشعور الإيجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ومنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة، بالإضافة إلى تعزيز الرضا المهني لديهم. [57]

مراحل التمكين:

عندما تنوي أية منظمة تطبيق عملية تمكين العاملين فمن المتوقع أن تمر بالمراحل التي حددها ويليس (Willis, 1999) وهي:

1- المرحلة الأولى: مرحلة الرفض، أي رفض فكرة التمكين وتطبيقه، وللتغلب على الرفض لا بد من التثقيف الوافر وتوفير المعلومات والبحث عن اهتماماتهم.

2- المرحلة الثانية: مرحلة الاختبار، ولمعالجة هذه المرحلة لا بد للمنظمات من تحديد فترة معينة للممارسات العملية وبناء أدلة وأولويات،

57 أحمد، أحمد إبراهيم؛ أبو الوفا،جمال محمد؛ الهاجري، برجس فالح، "التمكين القيادي وعلاقته بصنع القرار بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت"، مجلة كلية التربية جامعة بنها مصر، 2(87)،103،2011-105.

وضمان فهم المسؤوليات ودرجات الحرية للعاملين.

3- المرحلة الثالثة: مرحلة المشاركة، لا بد من توفير دعم للإدارة الانتقالية عن طريق تزويدهم بأوراق عمل وعمليات حل المشكلات التي تساعد على تخفيض القلق.

4- المرحلة الرابعة: إظهار المسؤولية، ولتعزيز ذلك على المنظمة أن تسأل أسئلة مثيرة للتفكير لفتح آفاق جديدة ولجعل المرؤوسين يتصورون الاحتمالات.

5- المرحلة الخامسة: المرؤوسون متمكنون، يقيس المرؤوسون أداءهم لأفضل الممارسات ويتم تشجيعهم للبحث عن طرق وتكنولوجيا جديدة.

مزايا التمكين:

أشار كل من شيرمرهورن وأوسبورن وهنت (Schermerhorn, Osborn & Hunt, 2000) إلى أن منظمات القيادات التمكينية تتسم بالخصائص الآتية:

1- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات.

2- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.

3- توظيف تكنولوجيا الإنتاج في مجال استخدام الموارد والمعرفة التقنية والمعدات والأدوات بشكل متكامل.

4- تشجيع التعلم المؤسسي ودمج المعلومات في ذاكرة المنظمة.

5- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.

الفصل الرابع

مُشكلات الإدارة المدرسية

تعانى الإدارة المدرسية من وجود صعوبات تعترضها أثناء ممارستها أو قيامها بوظائفها على أن هذه الصعوبات والمشكلات تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها [58]

اسباب ضعف الإدارة المدرسية

الإدارة المدرسية كغيرها من الأعمال القيادية توصف بالقوة والضعف وذلك حسب الكيفية التي تدار بها المدرسة والطرق التي تتبعها الإدارة في تنفيذ برامجها وقد يكون سبب ضعف الإدارة المدرسية من داخلها أو خارجها وهذه بعض أسباب الضعف:

- تضخم عدد الموظفين الإداريين في المدارس الكبيرة.

- تحويل إعداد من المعلمين غير المؤهلين أو الفاشلين في التدريس إلى وظائف إدارة ظناً أن من لا يصلح للتعليم يصلح للإدارة.

- بعُد الإدارة المدرسية عن مجرى التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية وعدم استفادتها من نتائج هذه العلوم لتطوير نفسها.

58 عطوي، جودت عزت (2009م). الادارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية.ط1. الاردن. الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ص 65.

– قصور الإدارة المدرسية على تنفيذ ما يرد إليها من لوائح وتعليمات دون المشاركة في التفكير والتخطيط.

– كثرة غياب مدير المدرسة أو تأخره واهتمامه بنشاطات أخرى.

– سوء توزيع الأعمال بين الموظفين.

– التهاون في تطبيق التعليمات.[59]

العوامل المؤثرة على الادارة المدرسية

تتأثر الإدارة المدرسية بعوامل عديدة أهمها:

– نوع المجتمع (قبلي – زراعي – صناعي – تجاري وغيرها) لأن كل نوع من هذه الأنواع يفرض على إدارة المدرسة سلوكاً معيناً يتلاءم مع طموحاته ويحقق رغبات أهله في تربية أبنائهم فتختلف المشكلات التي تواجهها إدارة المدرسة تبعاً لهذا التنوع السكاني.

– موقع المدرسة الجغرافي: من جانب قربها وبعدها بالنسبة للطلاب وكونها تقع في مناطق سهلة أو وعرة قريبة يهواها المعلمون أم نائية ينفرون منها.

---

59 القوزي، بلغيث بن حمد (1410ه). الإدارة المدرسية ميادينها النظرية والعملية. الرياض: مطابع الفرزدق.ص 43

– العوامل الاقتصادية: فارتفاع مستوى المعيشة أو انخفاضه يؤثر على مجتمع المدرسة كما أن ما يخصص للمدرسة من ميزانية تدعم نشاطها وحجم تلك الميزانية يؤثر أيضاً على إدارتها.

– كفاءة مدير المدرسة.

– نظرة المسئولين لإدارة المدرسة والأسلوب الذي يتبعه المشرفون التربويون مع إدارة المدرسة فإما أن يكون حافزاً على النجاح أو مثبطاً له[60].

---

60 القوزي، بلغيث بن حمد (1410ه). الإدارة المدرسية ميادينها النظرية والعملية. الرياض: مطابع الفرزدق.ص 46

المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية:

يقصد بمُشكلات الإدارة المدرسية كل ما يحدث من معوقات فنية كانت أو إدارية تعيق مسيرة العملية التعليمية داخل المدرسة وهذه المشكلات يمكن النظر إليها من زاويتين:

أولاً: مشكلات تقع على الإدارة:

طبيعة المشكلة: تكرار غياب وتأخر بعض المعلمين عن الحضور في الصباح لأسباب مختلفة.

الحلول المقترحة:

- بالنسبة للمعلم المتأخر لابد من التقيد بالصلاحيات التي تخول لمدير المدرسة علاج هذا الجانب.
- أما المعلم المتغيب فيتم توزيع راتب اليوم الذي تغيب فيه المعلم على المعلمين الذين تناوبوا على حصصه مع إعداد بيانات منظمة لهذا العمل.
- نقل المعلم كثير التأخر والغياب إلى مدارس أخرى قريبة من مسكنه.

· لابد مـن تعـاون الوحـدات الصـحية والمستشـفيات الحكوميـة والخاصـة مـع المدارس في منح التقارير الطبية.

2- تفريغ بعض المعلمين أثناء الدوام الرسمي:

المشــكلـة: تعقد إدارة التعليم لقاءات ودورات تنشيطية أثناء الـدوام الرسـمي للرفع من مستوى المعلمين الأمر الذي يتطلب تفريغ أكثر من معلم لحضورها وهو ما يسبب إرباكاً للمدرسة.

الحلول المقترحة:

· استغلال الفترات التي تسبق بداية العام الدراسي في إقامة مثل هذه الدورات.

· تنبيه المدارس قبل بداية مثل هذه الدورات بفـترة كافيـة وأخـذ الاحتياطـات أثناء إعداد الجدول المدرسي.

· أن تكون مثل هـذه اللقـاءات مسـائية مـع وضـع الحـوافز الماديـة والمعنويـة لتشجيع المعلمين على الحضور.

3- تكدس التلاميذ في الفصول:

المشــكلــة: وجود أعداد كبيرة من الطلاب في المدرسة نتيجـة لوقوعهـا في حــي آهل بالسكان أو تحويل طلاب من قبل إدارة التعليم للمدرسة.

الحلول المقترحة:

· أن يكون هناك اتصال بين إدارات المدارس واللجـان الخاصـة بتوزيـع الطـلاب على المدارس بحيث لا يتم إرسال أي طالب إلا بعد موافقـة إدارة المدرسـة خاصـة إذا ما علمنا أن بعض الطلاب يسكنون في أحياء توجد بها مدارس ولا تعـاني مـن الكثافـة الطلابية.

· نقل الطلاب الذين يسكنون في أحياء بعيدة عن المدرسة إلى مدارس في الأحياء التي يسكنون فيها

· فتح مدارس في الأحياء الآهلة بالسكان.

4- قلة المتخصصين في مجال معين وإسـناد تـدريس بعـض المـواد لمعلمـين غـير متخصصين:

المشكلة: وجود وفرة في تخصصات معينة على حساب تخصصات أخرى.

الحلول المقترحة:

· إعداد استمارة خاصة في نهاية كل عام من قبل شؤون المعلمين يوضح فيها احتياج المدرسة من التخصصات المختلفة لسد عجز المدارس في هذا الجانب.

· تكثيف الدورات التدريبية للمعلمين غير المتخصصين قبل بداية العام الدراسي.

· إقامة بعض الدروس النموذجية داخل المدرسة من قبل المعلمين المتخصصين تكون موجهة للمعلمين الذين يقومون بتدريس مواد بعيدة عن تخصصهم.

5- عدم توفر الغرف لممارسة الأنشطة المدرسية:

المشكلة: كثرة أعداد الطلاب أدى إلى تحويل بعض الغرف الخاصة بالأنشطة إلى فصول

الحلول المقترحة:

· تشكيل لجنة من إدارة التعليم وإدارة المدرسة لتحديد الغرف التي تحتاج إليها المدرسة لممارسة الأنشطة المدرسية والرفع عن أعداد الغرف التي يمكن جعلها كميزانية للمدرسة من الفصول.

· استغلال المساحات الموجودة في الفناء المدرسي لإقامة غرف خاصة بالأنشطة المدرسية.

6- صورية النشاط المدرسي:

المشكلة: ويتمثل ذلك في عدم كفاية الوقت المخصص للنشاط لممارسة الأنشطة المدرسية المختلفة بالصورة المطلوبة.

الحلول المقترحة:

· أن يتم تحديد يومين في الشهر (يوم الخميس) كأيام مفتوحة تمارس فيها الأنشطة المدرسية المختلفة بالصورة المنشودة من النشاط .

7-: عدم تجاوب أولياء أمور التلاميذ مع المدرسة:

المشكلة: عدم حضور أولياء أمور الطلاب للمجالس التي تعقدها المدرسة.

الحلول المقترحة:

· تجنيد كافة وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية لتعريف الآباء بأهمية هذه المجالس وواجباتهم تجاه أبنائهم الطلاب

· استغلال فترة توزيع النتائج لعقد مثل هذه المجالس.

8 - مشكلة التأخر الصباحي للطلاب:

المشكلة: حضور الطلاب للمدرسة بعد الانتهاء من الاصطفاف الصباحي بتعمد منه أو لبعد سكنه عن المدرسة.

الحلول المقترحة:

· وضع حوافز للطالب المثالي في الانتظام.

· توجيه لفت نظر لولي أمر الطالب بالحسم من درجات المواظبة في حالة تكرار تأخره.

· الحسم على الطالب من درجة المواظبة.

· حرمان الطالب من حصص مادة محببة إلى نفسه كالتربية البدنية.

· نقل الطالب إلى مدرسة قريبة من سكنه.

9 - كثرة استئذان المعلمين خلال اليوم الدراسي:

المشكلة: وهي خروج المعلم مع بداية الدوام أو في وقت معين من الدوام الرسمي.

الحلول المقترحة:

· في حالة الاستئذان مع بداية الدوام فيمنع المعلم من التوقيع ويعامل معاملة المعلم الغائب في المشكلة الأولى.

· أما في حالة المعلم المستأذن لفترة محددة من الدوام فيتم وضع حدود معروفة للجميع كحد أقصى لعملية الاستئذان خلال الفصل الدراسي ويوثق ذلك في سجل خاص.

10 - مشكلة عمال النظافة:

المشكلة: وهي معاناة المدارس في توفير الأيدي العاملة التي تتولى أعمال النظافة وتحميل المدرسة أعباء مالية إضافة إلى أعبائها.

الحلول المقترحة:

· أن تتولى إدارة التعليم التعاقد مع شركات نظافة يتم بموجبها تـأمين العمالـة اللازمة لكل مدرسة. على أن تتحمل الوزارة التكاليف المالية لهذه العمالة أو المشاركة في تحمل جزء من هذه الأعباء.

11 - كثرة التعاميم الواردة من إدارة التعليم:

المشـكلــة: انشغال العاملين بالمدرسة بمتابعة سير العملية التعليميـة، وهـو مـا قد يؤدي إلى تأخر إرسال مندوب المدرسة لاستلام التعاميم التي تخـص المدرسـة، مـما يجعلها تتكدس بل أن البعض منها يحتاج لردود سريعة.

الحلول المقترحة:

· إعادة تعيين مندوبين مـن قبـل إدارات التعلـيم لتوزيـع هـذه التعـاميم عـلى المدارس.

· الاستفادة من التقنيات الحديثة وإرسال هذه التعاميم عبر هذه التقنيات.

12 - وجود فجوة بين مراكز الإشراف وإدارات المدارس:

المشـكلــة: مراكز الإشراف تنظيم أوجد لتسهيل أمور المدارس وتلبية ما تحتـاج إليه من إمكانات مادية وبشرية بدلاً من الرجوع للإدارة التعليمية ولكن الواقـع غـير ذلك حيث توجد هناك فجـوة بـين إدارات المـدارس وهـذه المراكـز حيـث أن معظـم الاحتياجات والخطابات توجه لإدارة التعليم.

الحلول المقترحة:

· تفعيل دور هذه المراكز من قبل إدارة التعليم عـن طريـق إعطـاء مزيـد مـن الصلاحيات لمدير المركز وعدم الرجوع إلى إدارة التعليم إلاّ في حالـة الأمـور الضروريـة التي تتطلب تدخل مدير التعليم.

13 - مشكلة المعلم كبير السن:

المشـكلــة: وهم المعلمون الذين لم يؤهلـوا تربويـاً ولم يعـد لـديهم الاسـتعداد لتطوير أنفسهم، فاستهلك عطاءهم ولم يعد لديهم القدرة على العطاء.

الحلول المقترحة:

· إعطاءه الأولوية في تخفيض نصابه من الحصص.

· تكليفه بأعمال إشرافية.

· نظراً لعلاقته الوثيقة بأولياء أمور يتم تكليفه بالعمل كمستشار لمدير المدرسة فيما يتعلق بتوثيق الصلة بين البيت والمدرسة.

14- مشكلة المعلم غير الراغب في التدريس:

المشكلة: وجود عينة من المعلمين الذين لا يرغبون في التدريس لعدم قدرتهم أو توجيههم لمناطق لا يرغبون العمل فيها.

الحلول المقترحة:

· التحدث إلى بعض المعلمين المقربين إليه لنصحه.

· الاجتماع به وتقديم النصيحة والمشورة له.

· في حالة استمرار وضعه يبلغ المشرف التربوي للاجتماع به وإسداء النصيحة له.

· وإذا ما واصل تهاونه يوجه إليه لفت نظر لتحسين وضعه.

· إذا لم تفلح معه الحلول السابقة يرفع أمره إلى إدارة التعليم لاتخاذ اللازم حياله.

15- قلة استخدام الوسائل التعليمية:

المشكلة: معاناة الإدارة المدرسية من قلة استخدام المعلمين للوسائل التعليمية لأسباب مختلفة.

الحلول المقترحة:

· قيام المشرفين على تقنيات التعليم بزيارات مكثفة للمدارس ومتابعة الوسائل المتوفرة فيها وتوجيه مدير المدرسة على ضرورة استفادة المعلمين منها.

· إقامة الدورات التدريبية المكثفة لتدريب المعلمين على كيفية استخدام الوسائل التعليمية.

· أن تقوم إدارة التعليم بتزويد المدارس بما تحتاج إليه من وسائل تعليمية وأجهزة.

16- تدخل بعض أولياء أمور الطلاب في أمور لا تخصهم:

المشـكلـة: قيام بعض أولياء أمور الطلاب بفرض مطالب على المدرسة هي مـن اختصاصات المدرسة

الحلول المقترحة:

• استغلال مناسبة عقد مجلس الآباء والمعلمين لتوضيح مالهم ومـا علـيهم مـن حقوق وواجبات.

ثانياً: مشكلات تقع من الإدارة:

1- عدم إدراك مديري المدارس للأعمال الإدارية التي يجب عليهم عملها لعـدم وجود الخبرة الكافية لديهم.

2- تقاعس بعض مديري المدارس عن أداء واجبهم.

3- ضـعف العلاقـات الإنسـانية في مجـال الإدارة وتأثيرهـا عـلى العمـل داخـل المدرسة بين المدير والمعلمين:

4- سوء خلق بعض الإداريين واستخدامهم لألفاظ بذيئة أو مخالفات سلوكية.

5- الجمود والتمسك بحرفية النظام وعدم المرونة في تطبيقها والروتينية في العمل.

الحلول الممكنة لعلاج المشكلات التي تقع من الإدارة:

1- حسن اختيار مديري المدارس وأن يتم الاختيار وفق أسس ومعايير صحيحة ومقننة.

2- الإعداد المسبق وذلك من خلال تقديم برامج في الإدارة التربوية في مرحلة البكالوريوس.

3- تقديم الدورات التدريبية والتأهيل العلمي لمديري المدارس.

4- ينبغي اختيار مديري المدارس من أصحاب الخبرة الحقيقية.

5- ينبغي أن يطلع المدير على لائحة المرحلة التي يعمل بها.

6- التخطيط السليم للعمل المدرسي واشتراك جميع العاملين في هذا التخطيط حتى يسهل التنفيذ عندما يعرف كل فرد بأنه اشترك وساهم في ذلك العمل وبالتالي يستطيع أن يتحمل المسؤولية.

7- المرونة في تطبيق النظام ومراعاة الظروف الطارئة.

الفصل الخامس

الإشراف التربوي

يعد الإشراف التربوي أحد الركائز الأساسية في تطوير العمل التربوي، وتنبع أهميته من حاجة المؤسسات التعليمية لتطوير العملية التعليمية وضمان نجاحها في تحقيق أهدافها وصولاً لمخرجات جيدة.

ويسعى الإشراف التربوي لمساعدة كل من له صلة بالعملية التعليمية خاصة المعلمين.

مفهوم الإشراف التربوي

لم يتفق العلماء حول مفهوم محدد للإشراف التربوي لذا تعددت هذه التعاريف ومنها:

- نشاط موجه لخدمة المعلمين ومساعدتهم في حل ما يعترضهم من مشكلات للقيام بواجباتهم على أكمل صورة.
- خدمة فنية تقوم على أساس من التخطيط السليم الذي يهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم.
- الإشراف التربوي عملية منظمة مخططة تهدف إلى تحسين المنتج التعليمي من خلال:
  - تقديم الخبرات المناسبة للمعلمين وجميع أفراد المجتمع المدرسي.

- تهيئة الظروف المناسبة للتدريس الجيد.

○ عملية قيادية تعاونية منظمة تعني بالموقف التعليمي بجميع عناصره (مناهج – وسائل وأساليب – بيئة تعليمية – معلم – طالب) وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسين التعلم وتحقيق أفضل للأهداف.

وبناء عليه:

○ الإشراف التربوي يشمل التخطيط للعملية التعليمية.

○ يبتعد الإشراف كثيراً عن مفهوم التفتيش الذي يركز على تصيد الأخطاء.

○ يتجاوز الإشراف التوجيه الفني الذي يقف عند حدود متابعة عمل المعلمين ومحاولة تصحيح ممارستهم من خلال توجيه النصيحة لهم.

○ الإشراف التربوي عملية تعاونية طرفاها المشرف والمعلم وتهدف إلى مساعدة المعلم على تحقيق أهداف التعليم وبذلك يصبح الإشراف وسيلة لتطوير العملية التعليمية.

تطور مفهوم الإشراف التربوي[61]

يمكن تميز ثلاث مراحل أساسية لتطور الإشراف التربوي[62]:

المرحلة الأولى: الإشراف التربوي كتفتيش

تعتمد هذه المرحلة على قيام المفتش بعملية تفتيش على المعلمين هدفها معرفة عيوب وجوانب الضعف لدى المعلمين ليس من أجل الاطلاع بل من أجل العقاب والتأنيب وتصيد الأخطاء.

وكان الأسلوب الأكثر إتباعاً هو امتحان التلاميذ في المادة التي يعلمها المعلم لبيان كفاءته في تلقينه لهذه المادة.

ومن ثم لم يكن للمعلم دوراً إيجابياً في العملية التعليمية وكان التركيز على سلوك المعلم داخل الفصل وخاصة ما يرتبط بضبط النظام وأساليب تلقين المادة.

---

61 اليسر، د- فريد حمزة، الطالب هدف العملية التربوية، (بيروت: دار التقدم العلمي، 1998م).
مكتب التربية العربية للبحوث التربوية لدول الخليج: الإشراف التربوى بدول الخليج، واقعة وتطويره، مكتبة التربية العربى لدول الخليج، الرياض، 1985م.
62 شاهين، أميرة، واقع الإشراف التربوى وتوقعات المعلمين فى مجال التنمية العلمية والمهنية، دراسات تربوية، رابطة التربية الحديثة، المجلد السادس، الجزء 31، القاهرة 1991.

يقوم هذا الأسلوب على عدة افتراضات:

- أن المفتش يفوق في إعداده ومؤهلاته سائر المعلمين من هنا يحق له أن يعلم كيف يدرسون وماذا يدرسون.
- هناك طرق معينة ناجحة للتدريس، يعرفها المفتش وحده، وتتلخص مسئولياته في تقديمها للمعلمين بشكل أوامر مفروضة عليهم.
- المفتش كان يهمل سائر العوامل المؤثرة في الموقف التعليمي مثل المنهج والمبنى والمجتمع المحلي وحاجات التلميذ، ويركز فقط على المعلم باعتباره الحلقة الضعيفة في البرنامج التعليمي.
- المفتش هو صاحب السلطة الأول، فهو الذي يصدر الأوامر، لأنه هو الذي يعرف أسس التعليم الناجح لذلك كان يعتمد المفتش أسلوب القسوة والتسلط ومفاجأة المعلمين وعدم احترام آرائهم.
- يتم تقويم عمل المعلم من خلال نتائج التلاميذ من أجل معرفة العيوب والأخطاء بصرف النظر عن تقديم مقترحات إيجابية للإصلاح.

المرحلة الثانية: الإشراف التربوي كتوجيه وتدريب

مع ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة تغيرت النظرة إلى المفتش وعلاقته بالمعلم، فأصبح التركيز على إيجاد علاقات إنسانية طيبة بين المشرف والمعلمين من أجل إثارة دافعيتهم نحو العمل.

وهكذا دخل الإشراف مرحلة جديدة تعترف بأهمية التدريب والإرشاد والتوجيه للمعلمين بدلاً من العقاب والتأنيب وتصيد الأخطاء.

وعلى الرغم من أن هذه المرحلة اعترفت بالحاجات الفردية للمعلمين كأساس لتحسين العملية التعليمية إلا أنها مازالت ترى أن المستويات الإدارية العليا (الموجه) تعرف أحسن من غيرها وأنها المسئولة عن تحديد الأساليب العلاجية دون الاعتراف بمشاركة المعلمين وكافة العناصر الخاصة بالموقف التعليمي.

المرحلة الثالثة: الإشراف التربوي كعملية ديمقراطية شاملة

إن التطور الذي حققته العلوم السلوكية في مجالاتها المختلفة، مضاف إليه تطور النظرة الشاملة للعملية التعليمية، أدى إلى تغير النظرة إلى الإشراف التربوي، حيث أصبح الإشراف في هذه المرحلة عملية ديمقراطية شاملة، فقد

تطور الإشراف من اهتمامه بالمعلم إلى اهتمامه بالموقف التعليمي الشامل باعتبار المعلم أحد عناصر هذا الموقف.

وبعبارة أخرى بدلاً من أن يكون الهدف هو إحداث التغيير في سلوك المعلم التعليمي فقط، أصبح الهدف إحداث التغيير الشامل في جميع عناصر الموقف التعليمي.

أهداف الإشراف التربوي

الإشراف التربوي عملية تعاونية تشخيصية علاجيه, فالمشرف يعمل على تشخيص الموقف التعليمي لإبراز ما فيه من جوانب قوة وضعف ثم توجيه العملية لعلاج جوانب الضعف وتدارك الخطأ.

أهداف الإشراف والتوجيه الفنى الحديث:

يستهدف الإشراف أو التوجيه الفنى فى مفهومه الحديث تحقيق الأعراض الرئيسة الآتية:

1- تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية لكل من مدراء المدارس ومعلميها.

2- تقويم عمل المؤسسات التربوية وتقديم المقترحات البناءة لتحسينه.

3- تطوير النمو المهني للمعلمين وتحسين مستوى أدائهم وطرق تدريسهم.

4- العمل على حسن توجيه الإمكانيات البشرية والمادية وحسن استخدامها.

وفى سـبيل تحقيـق هـذه الأهـداف يقـوم المشرف أو الموجـه الفنـي بوظـائف رئيسه.من أهمها:

1- الابتكار والبناء: إن توقعات الدور الذي يقـوم بـه المشرف أو الموجـه الفنـي تفرض عليه أن يبتكر أفكارا جديدة وأساليب مستحدثة لتطوير العملية التربوية ومـا يرتبط بذلك من وضع هذه الأفكار والأساليب موضع الاختبار والتجريب. والمشرف أو الموجه الفني بحكم طبيعة عمله واتصاله بالممارسـات التربويـة في مختلـف المـدارس يقوم بدور الوسيط في نشر المعلومات الجديدة والأفكار المستحدثة.

وهكذا يعمل الموجه الفني على الابتكار والبناء عاملا باستمرار على دفع عجلـة العمل التربوي إلى الأمام [63].

63 الجبوري، د- جابر داوود، الفلسفة التربوية،(الموصل: دار الكتب للنشر والتوزيع،1989م).

2- معالجة الخطأ: من وظائف المشرف أو الموجه الفني أن يعالج أي خطأ في الممارسات التربوية وأن يصحح هذا الخطأ. وليس معنى هذا أن ينصرف هم الموجه الفني إلى تصيد الأخطاء كما كان يفعل زميله في الماضي وإنما عليه بحكم خبراته وتجاربه أن يكتشف ما يطرأ له من جوانب سلبية وما يراه من فجوات والأهم من هذا أن يقدم اقتراحاته البناءة لمعالجة هذه السلبيات وسد هذه الفجوات. وقد يتطلب ذلك منه عمل مناقشة مع المعلم إذا كان الموضوع متعلقا به أو مع المدرس الأول إذا كان الموضوع متعلقا بالمادة الدراسية ككل أو مع مدير المدرسة إذا كان الأمر متعلقا بالمدرسة[64].

3- تفادى الخطأ: هناك مثل يقول الوقاية خير من العلاج وهذا يعنى بالنسبة لعملية الإشراف الفني أن يستهدف حماية العملية التربوية من الوقوع في الممارسة الخاطئة. وهذا يقتضى من الموجه الفني مساعدة المعلمين الجدد على التكيف مع عملهم الجديد بنجاح والقيام بمسئولياتهم بكفاءة وتنبيههم إلى ما ينبغي عليهم عمله وما يتوقع منهم وما لا يوقع منهم. وهو بحكم ما لديه من

64 قطب، يوسف صلاح الدين، وظيفة الإشراف الفنى فى رفع مستوى التعليم بالمدرسة، صحيفة التربية، العدد الرابع، الإسكندرية، 1996م.

خبرات يستطيع أن يتوقع الصعوبات التي يمكن أن يصادفها المعلمـون فى عملهـم وأن ينبههم إليها ويساعدهم على تلافيها.

خصائص واتجاهات الإشراف التربوي

1ـ الإشراف التربوي عملية قيادية لذا يجب أن يتصف المشرف التربوي بالقـدرة على التأثير في كل من يتعامـل معهـم في الميـدان التربـوي، كـما يجـب أن يكـون هـذا التأثير ايجابي قائم على التعاون البناء وتنسيق الجهود.

2ـ الإشراف التربوي عملية فنية متخصصة تتطلب نمواً مستمراً لكل من المشرف والمعلم والمدير والطالب, لذا يجدر القول بأن المشرف هو المؤثر في نمو المعلم والمـؤثر في نمو الطالب.

3ـ الإشراف التربوي وسيلة لتحقيق أهداف التربية.

4ـ الإشراف عملية ديمقراطية تقوم على التعاون والاحـترام المتبـادل بـين المعلـم والمشرف للنهوض بالعملية التربوية والتعليمية.

5ـ الإشراف عملية شامله تهتم بعملية التعليم والتعلم بمحاورها الثلاثة: المعلـم والطالب والمنهج بالإضافة إلى البيئة المدرسية والإدارية.

6ـ الإشراف وسيلة لتقـديم خـدمات اجتماعيـة ويجـب عـلى المشرف أن يقـوي علاقتـه مـع المعلمـين ويتعـاون معهـم بتوثيـق علاقـات المعلمـين بـالطلاب ليقويهـا ويدعمها، كما أنه لابد من مد جسور التعاون بين المشرف والإدارة المدرسـية ليـنعكس كل ذلك على العملية التربوية.

7ـ المشرف التربوي قائد تربوي يؤثر تأثيراً ايجابياً في المنظومة التربوية برمتها.

أسس ومبادئ الإشراف التربوي

يقوم الإشراف التربوي على أسـس ومبـادئ لا غنـى عنهـا للمشـتغلين فيـه عـن فهمها وإدراكها وهي:

1ـ الأسس الفلسفية:

يقوم الإشراف على مبدأ مؤداه أن الإنسان حر بحيث يمكنـه أن يحـدد أهدافـه ويعمل على تحقيقها, ووظيفة المشرف ليست في جوهرها سوى مسـاعدة الفـرد عـلى القيام بذلك بتقديم المعونة الفنية التي تساعده على تحقيق الغرض الذي ينشده.

2ـ الأسس النفيسة (السيكولوجية) وهي:

○ مراعـاة الفـروق الفرديـة بـين الأفـراد مـن حيـث قـدراتهم واسـتعداداتهم ومميزات شخصيتهم.

○ مراعاة نمو الشخصـية الإنسـانية مراعـاة تامـة حيـث أن جوانـب الشخصـية المختلفة تؤثر في بعضها البعض.

○ مراعاة إشباع حاجات المعلمين والطلاب مع الآخذ في الاعتبار مستوى النضج والأصول الثقافية والقيم الاجتماعية.

○ تعد عملية الإشراف عملية تعلم ليستفيد منها الطالب والمعلـم وتعمـيم مـا اكتسبه من خبره على المواقف الجديدة التي تعترض سبيله والتحديات التـي تتطلـب حلاً.

3ـ الأسس التربوية:

تعد عملية الإشراف عملية متممه ومكمله لعمليـة التعلـيم والـتعلم ولا يمكـن الفصل بينهما لأن من شروط عملية التعلم الجيد أن تهتم بعملية التوجيـه والإشراف, كما أن عملية الإشراف يمكن الاستفادة منها في تطوير المناهج وطريقة التدريس, كـما انه يمكن أن تستغل عملية الإشراف المنهج والنشاط المدرسي لتحقيق أهدافها.

كما أن تعاون المشرف مع المدرسين القـائمين عـلى شـؤون المدرسـة مـن الأمـور الضرورية لإنجاح عملية الإشراف وتنشيط العملية التربوية بصفة عامة.

المشرف التربوي (اختياره - مهامه - مهاراته)

أـ معايير اختيار المشرف التربوي:

لا بد أن يـدرك المشرف حاجـات الإشراف, والإمكانـات المتاحـة لـه, والواجبـات المطلوبـة منـه, وهـذا يقـتضي أن تتـوافر فيـه صـفات خاصـة تتعلـق بشخصـيته و باستعداده العلمي والمهني وقدراتـه وطريقـة تعاملـه مـع الجماعـة وكفايتـه للقيـام بعمل قيادي, فيجـب أن تتـوافر في المشرف التربـوي المعـايير و الخصـائص الشخصـية التالية:

1ـ الحصول على درجة الماجستير في الإشراف التربوي.

2ـ حصـوله كحـد أدنى عـلى دوره في الإشراف التربـوي لمـدة فصـل دراسي قبـل مزاولته المهنة.

3ـ أن يكون تربوياً و منتظماً في أثناء الدراسة للحصول على الدرجة الجامعية.

4ـ قوة الشخصية والقدرة على التأثير في الآخرين مع التحلي بالأخلاق السامية.

5ـ العلاقات الإنسانية الإيجابية.

6ـ المظهر المناسب مع اللياقة الصحية.

7ـ القدرة على اتخاذ القرارات البنّاءة التربوية.

8ـ الشجاعة – الصبر – قوة الإرادة والمثابرة على العمل.

9ـ أن يكون قد مارس التدريس عملياً في الفصول الدراسية لمدة لا تقل عن خمس سنوات.

وقبل اختيار المشرف لا بد أن تتوافر فيه معايير وأسس وقواعد تربوية هي:

1ـ أن يكون لديه القدرة على العمل المستمر لتنمية عمل المعلمين.

2ـ أن يكون قادراً على استخدام الأساليب الديمقراطية.

3ـ أن يكون مخلصاً وصريحاً معتمداً على نفسه لديه القدرة على الابتكار والإبداع.

4ـ أن يكون متخصصاً في المادة التي يشرف عليها ليشترك في وضع المناهج والبرامج التي تحقق حاجات التلاميذ.

5ـ القيام بإعداد النشرات التربوية المبتكرة.

6ـ عقد ندوات تربوية مع مدّرس مادته.

7ـ أن يكون حاصلاً على شهادة جامعية مع تأهيل تربوي وخبرة.

8ـ اقتراح وعمل وسائل تعليمية مفيدة وإجراء تجارب تربوية.

9ـ الإسهام في تطوير الأبحاث التربوية.

ب ـ مهام المشرف التربوي:

- تقديم يد العون والمساعدة لتحسين عمليتي التعليم والتعلم.
- مساعدة المعلم لفهم أهداف التعليم والمدرسة والمادة التي يقوم بتدريسها ومعرفة كيفية صياغة الأهداف التعليمية وطرق تحقيقها.
- دراسة العوامل التي تعوق عملية التعلم لدى الطالب في المدرسة.
- دراسة الطرق التربوية الجديدة المتعلقة بالمنهج.

o تحفيز المعلم على التفكير والتجربة على أسس علمية سليمة والمثابرة على الإطلاع والبحث.

o دعم التعاون الجماعي بين المعلمين لتحقيق الأهداف المنشودة.

o تشخيص مجالات الإبداع والميول لدى المعلمين والعمل على تنميتها وترشيدها.

o العدالة في توزيع الكفايات على المدارس.

o متابعة إنجاز الطلاب والعمل على تقويمه وتنميته.

o متابعة المعلمين وتقويمهم وإرشادهم إلى الطرق الصحيحة.

ج ـ مهارات المشرف التربوي:

1ـ المهارات القيادية الديمقراطية

النظام المدرسي يقوم بالدرجة الأولى على الديمقراطية في التعامل مع الآخرين, وإيماناً بديمقراطية التعلم لابد للمشرف من إيجاد الفرص للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار خاصة ذات الصلة بالمعلم.

كما يجب منحه درجة من الحرية تمكنه من أداء مهامه ومسؤولياته ومن الأدوار المهمة للمشرف السعي إلى بناء جو من الثقة مع المعلمين وتبادل الود والمحبة والتقدير والاحترام للمعلمين واحترام وجهات نظرهم.

2ـ المهارات الإنسانية

العمل المدرسي عمل إنساني في المقام الأول ويعد من أصعب الأعمال حيث يتم التعامل مع كائن حي له ميوله ورغباته, واحتياجاته من جانب المعلم والمتعلم.

لذا يجب على المشرف العمل دائماً على احترام شعور المعلم وعواطفه واتجاهاته وأن يكون له عون مساند في قضاياه التعليمية والخاصة على حد سواء.

3ـ مهارات تقويم حاجات الطلاب

المشرف المتميز هو الذي يعمل دوماً على تدريب المعلم على تشخيص احتياجات الطلاب و الوسائل المتاحة لإشباع هذه الاحتياجات، بالإضافة إلى اطلاعه على وسائل التحصيل المختلفة بالاختبارات المختلفة وإدراك الجوانب الإيجابية والسلبية لهذه الاختبارات وكيفية بنائها ومدى صلاحيتها وكذلك تلخيص نتائجها.

4ـ مهارات تطوير النمو المهني للمعلم

من المهام الأساسية للمشرف العمل على تطوير النمو المهني للمعلم من خلال:

o تقديم البرامج التدريبية لتنمية مهاراته.

o مساعدته في التعرف على مصادر المعلومات واستخدام التقنيات الحديثة للحصول على المعلومات.

o التواصل مع قواعد المعلومات والشبكة العنكبوتية.

o دعم المعلم بكل جديد في مجال تخصصه.

5ـ مهارات المناهج الدراسية

لابد للمشرف من معرفة الصفات الواجب توافرها بالمنهج الجيد ومعرفة مقوماته وكذلك التقويم المستمر للمنهج والقدرة على تشخيص مشكلات المنهج في الميدان وكيفية التغلب عليها، والقدرة على ربط المقررات ببعضها والسعي لتذليل مصاعب المنهج وتبسيط مصطلحا ته العلمية وصياغتها في لغة سهلة يمكن فهمها والتعامل معها.

6ـ مهارات العملية التعليمية

تطوير العملية التعليمية المهمة الأساسية للمشرف التربوي يبذل كل الجهود للعمل على تطويرها وتفعيلها وهذا المجال يحتاج لكفايات عالية في:

o اختيار الوسائل التعليمية المناسبة.

- صياغة الأهداف السلوكية المناسبة لكل درس في صورة إجرائية قابلة للقياس.
- إيضاح وسائل التقويم المختلفة.
- التمكن من تعريف المعلم أنواع الأسئلة ومستواها.
- تدريب المعلم على مهارات إدارة الصف.
- إبراز الأنـشـطـة اللازمة لكل درس.
- القدرة على إبراز المهارات اللازمة لتحقيق أهداف المـنهج مـن خـلال القيـام بالدروس النموذجية.

7ـ مهارات علاقة المدرسة بالمجتمع

تقـع عـلى عـاتق المشرف التربـوي مسـئولية إيضـاح الـبرامج التعليميـة في المدرسة ثم التحدُّث لأولياء الأمـور عـن المشـكلات التـي تواجـه المدرسـة والـدور المنشود من أولياء الأمور لتذليل هذه المشكلات، وتوعية المعلم بدوره القيادي في بناء المجتمع من خلال بناء المواطن الصالح القادر على تخطي الصعاب في حياتـه العملية والتعامل معها بفاعلية قصوى ووضع بعض البرامج التعليمية التـي تزيـد من فاعلية مشاركة أولياء الأمور بفاعلية في تحقيق أهداف المدرسـة، وخلـق روح

التعاون البنّاء الذي يدعم عملية التعليم والتعلّم ويزيد من فاعلية التحصيل الطلابي.

8ـ مـهـارات التّـقـويـم

إن تقويم المعلِّم عملية في غاية الصعوبة وتحتاج إلى كفاءات عالية وتعتمد على معايير تقويم مقننة واضحة الأهداف وقابلة للقياس.

وإن تقويم المعلم يعتمد بالدرجة الأولى على تقويم عملية التعليم والتعلّم والسعي إلى تحسينها وتطويرها.

وحتى تصبح عملية تقويم المعلم ذات فعالية قصوى نفضل التركيز على الجوانب الايجابية بالدرجة الأولى ثم إيضاح السلبيات وتصويبها والعمل على تقديم الطرائق اللازمة لمعالجة القصور والشروع في وضع الحلول المناسبة لآلية الاحترام المتبادل والثقة بين المشرف والمعلم مع احترام وجهة نظر المعلم والحرص على الاتفاق بالإجماع على السلبيات وطرق حلها.

9ـ مـهـارات الاتـصـال التـربوي

تعتمد العملية التعليمية بالدرجة الأولى على مسـتوى فاعليـة قنـوات الاتصـال الجيد وإنه لمن الضروري جدًا أن يتيقن المشرف مهارات الاتصال الجيد وهو الاتصـال الذي يعتمد على قنوات اتصال ملائمة.

فمن خلال هذا النوع من الاتصال الذي يسمح بتدفق المعلومـات مـن المشرف إلى المعلم وكذلك من المعلم للمشرف حيث يتيح ديمقراطيـة الحـوار التـي قـد يحيـد عنها المعلم من خلال الاتصـال المسـاعد, وبـذلك يخلـق جـوًا مـن التفـاهم والتفاعـل المتبادل في العملية التعليمية.

10ـ مهارات التدريب

من المهارات الأساسية للمشرف التربوي القدرة على تعميم الحقائـب التدريبيـة اللازمة لتطوير مهارات المعلم التعليمية في جميع جوانبها مرتكزًا على أحدث أدبيـات الإشراف التربوي ومجالات تطوره حسـب المرحلـة التعليميـة المحـددة حيـث أن كـل مرحلة لها تدريب مستقل وتعتمد على الفئات العمرية لكل منهـا ولكـل مرحلـة لهـا عمليــة تعليميــة مختلفــة وفئــة محــددة مــن المعلمــين ويكــون المشرف قــادرًا عــلى جمــع المــادة العلميــة اللازمــة التــي تحقــق أهــداف كــل حقيبــة وتلبــي

احتياجات المعلمين المهارية وأن يكون المشرف قادرًا على تنفيذ هذه الحقائب وتقويمها بفاعلية.

11ـ مهارات التخطيط

تتمثل هذه المهارات في مساعدة المعلمين في:

- وضع الخطة السنوية.
- إعداد الخطة اليومية للدرس.
- وضع خطط الأنشطة الخاصة بالمادة.
- القدرة على مساعدة مدير المدرسة في وضع الخطة السنوية للمدرسة وخطط الأنشطة المتنوعة في توزيع جداول المعلمين.
- القدرة على التخطيط للدورات التدريبية العملية والطويلة بما يحقق الأهداف المرجوة.

أنماط الإشراف التربوي

يمكن تصنيف الإشراف التربوي على النحو التالي:

أـ فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية

1ـ النمط السلطوي

يقابل التفتيش التقليدي الذي اختفت صورته في كثير مـن الأنظمـة التعليميـة, ويهتم بالتطبيق الحرفي للأوامر, كما انه يتأثر بشخصية المفتش ومزاجه الفردي.

2ـ النمط الجماعي

يأخذ صورة اللجان الفاحصة، بمعنى أن المشرفين يشـتركون في عمليـات التقيـيم كفريق عمل يزور المدرسة أو المعلم ويشارك جميـع أفـراد الفريـق في دراسـة أوضـاع المدرسة وأحوال المعلم، ويقدموا تقرير موحد يعكس محصلة وجهات النظر.

3ـ النمط التشاوري الإرشادي

يستهدف هذا النمط مساعدة المعلمين على النمو في المهنة، ومساندتهم لتحقيق أهداف عملية التدريس، ويتبنى المشرفون في هذا النمط مبدأ وحدة العمل التربوي وتكامله، ويعتمدون على توظيف خبراتهم في خدمة المعلم ومساعدته من خلال محاوراته وتقديم القدوة والنموذج دون التقليل من شأن المعلم وقدراته ووجهات نظرة.

4ـ النمط السلبي

يعتقد فيه المشرف أن الحرية المطلقة تؤدي إلى النجاح وعلى ذلك فهو يمنح كل من يعملون معه الحرية, حيث يفعل كل فرد ما يشاء بطريقته الخاصة, فتعيش الجماعة في فوضى لا يتحقق فيها مفهوم الضبط الجماعي لأنها لا تعمل على تنظيم محدد.

وهذا المشرف لا يؤمن بأن كل فرد من العاملين معه مسئول عن نفسه في أداء عمله دون نقد أو توجيه.[65]

---

65 الجبوري، محمد جاسم، الهندسة النفسية للمعلم، (بغداد: دار الكرادة للنشر والتوزيع، 1981م).

ب ـ أنماط الإشراف فيما يتعلق بالغايات والوسائل

1ـ الإشراف الوقائي

يسعى إلى الوقاية من الخطأ قبل الوقوع فيه, حيث يقوم المشرف بمساعدة المعلمين لتمكينهم من التكيف مع المواقف العملية من خلال خبرته لذلك يجب أن يكون المشرف قارئ ومطلع جيد لمجالات عديدة, ويستفيد المشرف من خبراته كمعلم قبل انتقاله للعمل بالإشراف, لذا فهو يستطيع تقدير الصعوبات والمشكلات المتوقع حدوثها.

2ـ الإشراف التصحيحي

يهدف إلى معالجة الأخطاء التي تظهر على الأداء وفي ممارسات المعلم داخل الفصل, فلا تقف عند حد معرفة الخطأ، إنما اكتشافه وتصحيحه حيث يلاحظ المشرف في زيارته الميدانية للمعلمين في المدرسة بعض الأخطاء (في الإعداد للخطة، في الطريقة، الاستعانة بالوسائل)

وبمقدور المشرف أن يساعدهم في تصحيح مثل هذا الخطأ بالتحاور معهم وتعريفهم البدائل المناسبة.

3ـ الإشراف البنائي

ينتقل فيه الإشراف من مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء, حيث يتم الانتقال من مرحلة تحديد الأخطاء والتنبيه إلى البدائل التي يمكن إحلالها محل السلوك الخاطئ ولا تقتصر على ذلك بل تتعدى ذلك إلى:

- إشراك المعلمون مع المشرف في الرؤية الجيدة لما يجب أن يكون علية التدريس الجيد.
- تشجيع النشاطات الايجابية وتحسين وتطوير الممارسات الحالية.
- إثارة روح المنافسة بين المعلمين وتوجيهها لصالح العمل التربوي وتشجيع النمو المهني والمعرفي لديهم.

4ـ الإشراف الإبداعي

يعتمد هذا النمط على الإيمان بإمكانيات المعلمين والثقة بقدراتهم على تطوير أنفسهم وإحداث نقلة نوعية في مجال العمل التعليمي من خلال تجريب طرائق جديدة واستنباط وسائل مميزة وأساليب خلاقة في إدارة الفصل وإجراء الاختبارات وتصحيحها.

وتكون مهمة المشرف هنا هي تشجيع المعلمين وحثهم على الابتكار للأفكار والطرق الجديدة لتطوير العملية التعليمية التعليمية لذا يجب أن يتصف المشرف بالآتي:

- مرونة التفكير.
- الصبر والباقة.
- الثقة بقدراته المهنية مع التواضع.
- فهم الآخرين.
- الإيمان بقدرات الآخرين والرغبة في التعلم منهم والاستفادة من تجاربهم.

ويعد هذا النمط من الأساليب الجيدة التي تعمل على تحرير العقل والإرادة وإطلاق طاقات المعلمين لاستغلال قدراتهم ومواهبهم في تحقيق الأهداف.

أساليب الإشراف التربوي

يعد الإشراف التربوي عمليه نقدية للموقف التربوي ترتبط بالواقع التربوي بالمدرسة، ومدى مناسبة الوسائل والتجهيزات، وصلاحية المباني المدرسية لتحقيق الأهداف، لذا تتنوع الأساليب التي يعتمد على استخدامها في الإشراف ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة الهدف الإشرافي.
- طبيعة حاجات المعلمين المهنية و الشخصية.
- طبيعة الإمكانات المادية و البشرية المتوفرة بالمدرسة وخارجها.
- كفايات المشرف التربوي وإمكانياته.

وفيما يلي بعض تلك الأساليب:

1. الزيارات الصفية:

من أقدم أساليب الإشراف، وفيها يقوم المشرف بزيارة المعلم في فصله أثناء تنفيذه لفعاليات درسه مع التلاميذ (تدريس ـ امتحان ـ نشاط).

وفيها يتم ملاحظة سير تنفيذ الدرس وأخذ ملاحظات عن أداء المعلم ومستوى تحصيل الطلاب ثم مناقشة المعلم حول فعاليات الدرس.

ويعد هذا الأسلوب من أنسب الأساليب لتحسين أداء المعلم وإكسابه المهارات المهنية وذلك للأسباب الآتية (مزاياها):

- التقاء المشرف بالمعلم مباشره وجهاً لوجه.
- الإلمام بمشكلات المعلم الشخصية والمهنية ودراستها.
- التعارف وإزالة الحواجز بين المعلم والمشرف.
- تبادل الآراء والمعلومات الخاصة بالتعليم.

لذا تعد الزيارة الصفية فرصة للمشرف للاطلاع على عمل المعلم والطالب والوسائل والأدوات التي تستخدم في عملية التعليم.

أنواع الزيارات الصفية:

1. الزيارة المفاجئة للمعلم

وهي قليله الحدوث في الوقت الحالي وإنما تنشأ نتيجة التذمر من أحد المعلمين من قبل إدارة المدرسة أو التلاميذ أو أولياء الأمور فيقوم المشرف بمثل هذه الزيارة مرة أو أكثر لدراسة أحوال المعلم والتأكد من صحة الشكوى وتعد هذه الزيارة تفتيشية وليست توجيهية، وهي لا تخدم المعلم ولا عملية التعليم.

2. الزيارة المبرمجة (المخططة)

زيارة تخدم غرضين أساسيين:

1ـ المعلم في الحصول على خدمة التوجيه.

2ـ تقويم عمل المعلم.

وهذه الزيارة هادفة ومخططة

3. الزيارة الغير مبرمجة

تتم بناء على رغبة المعلم وطلبه هو أو المدير بسبب حاجة المعلم إلى المساعدة في موقف تعذر على المعلم إيجاد حل له، أو تأتي بناء على طلب المشرف نفسه بسبب حاجته للاطلاع على أسلوب مميز يتبعه المعلم بغرض نقل التجربة إلى مدارس أخرى.

بعض الاعتبارات التي يجب مراعاتها لنجاح الزيارة الصفية:

أ.الإعداد للزيارة الصفية (قبل الزيارة)

1ـ أن يتم تحديد أهداف الزيارة مسبقا.

2ـ مراجعة سجل الزيارات السابقة للمعلـم لتقـدير مـدى اسـتفادته مـن تلـك الزيارة.

3ـ مراجعة المعلومات و الآراء التربوية التي تخدم غرض الزيارة.

4ـ الحصول على معلومات كافية عن المعلم الذي سيقوم بزيارته.

5ـ اختيار التوقيت المناسب للزيارة ومدتها (حصة دراسية).

6ـ إخبار المعلم بموعد الزيارة قبل تنفيذها بيوم أو اثنين ليستعد المعلم.

7ـ توفير مناخ من الطمأنينة والثقة بين المعلم والمشرف ليؤدي أداء طبيعي.

8ـ توزيع الزيارات الصفية للمعلم الواحـد عـلى مـدار السـنة الدراسـية توزيـع متوازن.

9ـ أن يلتقي المشرف بالمعلم قبل بدء الزيارة للاتفاق على إجراءاتها.

ب. إجراءات أثناء الزيارة الصفية

1ـ أن يدخل المشرف برفقة المعلم الذي يقدمه للتلاميذ أو يـترك المعلـم يـدخل أولاً بمفرده ليرتب دخول المشرف للفصل بهدوء.

2ـ ألا تظهر على المشرف أشكال من عدم الرضا والتوتر أو القلق إذا شاهد من المعلم ما يدعو لذلك.

3ـ المحافظة على السير الطبيعي للدرس فلا يقاطع المشرف المعلم ولا يتدخل في الدرس لأي سبب إلا إذا جرى الاتفاق بينه وبين المعلم مسبقاً على المشاركة وذلك لتفادي عوامل التشتت التي يمكن أن تحدث سواء للمعلم أو الطالب، كما يستحسن أن يبقى المشرف في داخل حجرة الدراسة لحين انتهاء الحصة حتى لا يؤثر سلباً على موقف التلاميذ تجاه المعلم.

4ـ أن يعبر المشرف عن مشاعر الرضا لأداء المعلم الجيد بالكلام الصحيح أمام التلاميذ تجاه المعلم تشجيعاً وتعزيزاً له.

5ـ أن يتم تسجيل الملاحظات المهمة داخل الفصل دون لفت انتباه التلاميذ لذلك ويفضل بعض التربويين تأجيل تدوين الملاحظات عقب الزيارة مباشرة.

ج.بعد الزيارة الصفية

1ـ أن يلتقي المشرف بالمعلم بعد كل زيارة لمناقشة الموقف التعليمي حتى لا تتحول الزيارة لعملية تفتيش وتفقد وظيفتها التوجيهية.

2ـ أن يقوم المشرف مع المعلم بتحليل الموقف للتوصل إلى مقترحات تسهم في تحسين أداء المعلم.

3ـ أن يقوم المشرف بترتيب أفكاره قبل مناقشة الممارسات التدريسية للمعلم للكشف عن جوانب القوة وتدعيمها وجوانب الضعف ووضع العلاج لها بالإضافة إلى توقع ردود أفعال المعلم على ملاحظات المشرف.

4ـ أن يختار المشرف الكلمات المشجعة التي تدعم نقاط القوة لدى المعلم، كما يذكر نقاط الضعف.

5ـ أن يقتصر التحليل على جوانب محددة في الموقف التدريسي حتى لا يتبنى المعلم اتجاهاً سلبياً نحو عملية الإشراف.

6ـ أن يقوم المشرف بتدوين ملاحظاته على أداء المعلم في استمارة خاصة يتم الاحتفاظ بها وتنميتها باستمرار مع كل زيارة وهو ما يعرف بتقرير الزيارة.

وعلى الرغم من شيوع هذا الأسلوب إلا انه لم يعد الأسلوب المناسب الذي يجب الاعتماد عليه في عملية تغيير الواقع التعليمي وإنما يستخدم فقط في عملية تشخيص عوامل النقص في الأداء الصفي ليساعد في عملية التخطيط والتنفيذ.

2. ورشة العمل التربوي:

عبارة عن لقاء تربوي مخطط بين المشرف ومجموعة من المعلمين يقسموا لمجموعات لمناقشة مشكلة ما تواجه المعلمين في عملهم مثل صعوبة درس ما على الطلاب أو عدم توافر وسائل تنفيذ الدرس.

وتخرج كل مجموعه بورقة عمل مشتركة تعرض في اجتماع يضم كافة المعلمين والمشرفين المشتركين في الورشة لمناقشتها والاتفاق على توصيات بشأنها وتنتهي الورشة بتقرير نهائي يضم توصيات ومقترحات حول موضوع الورشة لتعميم الاستفادة منها في الميدان التربوي.

3ـ الدروس النموذجية:

وهي دروس يتم تنفيذها من قبل معلم متميز للطلاب أو للمشرف التربوي أمام المعلمين.

الهدف منها إطلاع الحاضرين من المعلمين أو المشرفين على طريقة تدريس معينة أو نموذج جيد في التدريس ويتم نقد الدرس من جميع الحاضرين لتحديد نقاط القوة والضعف ليستفيد الجميع.

وينفذ الدرس في مدرسة معينه ليحضرها زملاء المعلم أو من مدارس

أخرى ثم يصور الدرس بعدد المعلمين ويوزع عليهم ولها أهمية ومـردود تربـوي عـلى المعلمين.

4ـ زيارة المدرسة:

هـدف المشرف فيهـا إطـلاع المعلـم عـلى شـتى النـواحي التربويـة في المدرسـة ومرافقها وتجهيزاتها وأداء العاملين بهـا مـن معلمـين وإداريـين وطـلاب وغـيرهم ثـم تقديم المشورة الفنية إن وجدت لإدارة المدرسة ورفع تقرير للجهات الأعلى مما يؤدي إلى تحسين العمل التربوي بها.

5ـ اللقاءات التربوية والاجتماعات:

يقوم فيها المشرف بعمل لقاء أو اجـتماع دوري (مـره كـل شـهر) مـع المعلمـين بغرض توجيههم و تحسين أدائهم التربـوي، ولا يجـب أن يكـون المشرف هـو المصـدر الوحيد للمعلومات بل يجب إشراك المعلمين.

ويجب قبل بداية العام أن يلتقي المشرف مع المعلمين لمناقشـة أهـداف المـادة وطرق تنفيذها وغيره.

6ـ النشرات والتعليمات:

يقوم فيها المشرف بتجديد المعرفة عند المعلمين عن طريق النشرات والكتب الجديدة التي تتصل بموضوع عمل المعلم وتضم الأفكار الهامة والمستخلصة من الكتب الحديثة ذات الصلة لاطلاع المعلمين عليها وإبداء ملاحظات بشأنها.

7ـ تبادل الزيارات بين المعلمين:

أحد أساليب الإشراف التربوي الذي يقصد به أن يقوم نفر من المعلمين بزيارة زميل له في الصف أو خارجه في مدرسته أو من مدرسة مجاوره لتحقيق أهداف محددة ضمن خطة محددة.

وفي هذه العملية يتفق معلمان أو أكثر على العمل معاً من أجل نموهم المهني ويكون ذلك من خلال القيام بزيارات صفية لبعضهم البعض ومن ثم نقل انطباعاتهم حول ما شاهدوه لبعضهم البعض وتحليل ذلك الموقف التعليمي وتبادل النصائح والإرشادات والتصورات لتطوير الممارسات التعليمية لأي منهم.

خصائص هذا الأسلوب:

1ـ العلاقة التي تربط هذا الفريق من المعلمين (اثنين أو أكثر) أكثر من مجرد تبادل عشوائي للزيارات الصفية وإنما هي عملية رسمية وذات بعد مؤسس.

2ـ اتفاق المعلمين على الزيارات يكون مرتين على الأقل في السنة الواحدة، ومن ثم عقد اجتماع بعد (للتغذية الراجعة) كل زيارة صفية.

3ـ هذه العلاقة التقويمية الإشرافية تخص المعلمين وحدهم وليس للمدير أو الإدارة حق التدخل في هذه العملية، ويقوم المشرف بتنظيمها.

4ـ الهدف الذي تسعى إليه هذه العملية هو تحسين وتطوير مهارات المعلم التعليمية وليس لإصدار أحكام تقييمية تحدد مهاراته التعليمية أو رداءتها.

إجراءات تنفيذ برنامج إشراف الزملاء:

1ـ يقوم مدير المدرسة أو مساعده بتنظيم هذا البرنامج ومن ثم مراقبة تقدمه بطريقه غير رسمية أي أن نتائجه لا تشكل أي أساس في عملية تقييم المعلم لاعتبارات إدارية أو وظيفية.

2ـ يجتمع المدير أو مساعده لتحديد الإطار العام للبرنامج (خطة العمل).

3ـ يضع المعلمون التنظيم النهائي لخطة العمل بناء على هذا الاجتماع ومن ثـم يتفقون على القيام بزيارتين صفيتين على الأقل لبعضهم البعض.

4ـ أن يتكون الفريق من معلمين أو ثلاثة.

ويمكن لهذا الأسلوب أن يتحقق على مستويات كثيرة:

- معلمو المادة الدراسية الواحدة.
- معلمو الصف الواحد.
- معلمو الصفوف المجمعة.
- معلمو المرحلة التعليمية.
- معلمو المدرسة الواحدة لغيرها من المدارس.
- زيارات حسب الحاجات الفردية للمعلمين.
- زيارات المعلمين القدامى للمعلمين الجدد.
- تبادل للزيارات على المستوى المحلي والقومي.

إيجابيات الإشراف بالأقران ومحاذيره:

أولاً: الإيجابيات

1ــ عمليــة تقــويم الرفــاق مناســبة جيــدة للاشــتراك مــع الــزملاء في الأســاليب التعليمية.

2ـ تعزيز إيجابي لجوانب معينة في التدريس.

3ـ اعتراف كبير لمجهود المعلم وأقرانه.

4ـ فهم متزايد للطلاب.

5ـ معظم المعلمين يميلـون إلى طلـب النصـح والإرشـاد مـن زملائهـم أكـثر مـن غيرهم (المشرفين).

6ـ المعلمين يستطيعوا أن يزودوا بعضهم البعض بآراء ومعلومـات مفيـدة جـداً دون الحاجة لتدريب طويل واستخدام نماذج وأدوات تقييم معقدة.

7ـ هذا الأسلوب يدعم علاقة الزمالة المهنية داخل المدرسة ويقويها.

8ـ ينمي بين الزملاء حب التعاون والمنافسة البناءة.

ثانياً: السلبيات

1ـ المعلمين غير المدربين لن يستطيعوا القيام بعملية إشرافيـه أو تقويميـة ذات مستوى عال كالمشرفين أو المدربين.

2ـ قد لا يكون هذا الأسلوب مرغوب فيه من منظور الربح والكلفة، فالمعلمون ينبغي لهم التفرغ بعض الوقت لزيارة بعضهم البعض أثناء التدريس.

3ـ قد توجد بعض العوائق التنظيمية بالمدارس تجعل تطبيقه ومن ثم نجاحه أمراً صعباً.

خلاصة القول أن المشرف التربوي عليه اختيار الأسلوب المناسب حيث أنه لا يوجد أسلوب واحد يناسب كل المواقف التعليمية، كما أنه قد يستخدم أكثر من أسلوب في الموقف الواحد.

ومن المقومات التي تحدد فعالية الأسلوب و نجاحه ما يلي:

1ـ مدى ملائمة الأسلوب الإشرافي للموقف التربوي والهدف منه.

2ـ مدى ملائمة الأسلوب الإشرافي لمشكلات المعلمين وحاجاتهم.

3ـ مدى ملائمة الأسلوب الإشرافي لنوعية المعلمين وخبراتهم وقدراتهم.

4ـ قدر المشاركة المسموح به في الأسلوب الإشرافي من قبل العاملين في الحقل التربوي لاختياره وتنفيذه.

5ـ درجة مرونة الأسلوب المستخدم في الإشراف بحيث يراعـي ظـروف المعلمـين والمدرسة والإمكانات المتاحة.

6ـ مدى تنوع الأسلوب الإشرافي وفق حاجات المعلمين.

7ـ مدى توفير الأسلوب الإشرافي للخبرات التي يحتاج إليها المعلم.

المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي وطرق علاجها

يواجه الإشراف التربوي العديد من المشكلات والتي تصنف حسب مصادرها إلى ما يلي:

مشكلات الإشراف التربوي التي مصدرها المشرف التربوي:

1ـ اعتقاد بعض المشرفين التربويين أنهم يمثلوا نوعاً من السلطة، وأنهم وحدهم المسئولون عن تنمية العملية التعليمية بعناصرها المختلفة.

2ـ تركيز بعض المشرفين التربويين على خطوات سير الـدرس أكـثر مـن تركيـزهم على الأهداف التعليمية بمستوياتها المتعددة.

1-ضعف الكفايـات المهنيـة (التخطيطيـة – التوجيهيـة – التقويميـة......) لـدى بعض المشرفين التربويين.

2-فقدان حالة الاتزان الانفعالي لدى بعض المشرفين التربويين.

3-عدم تطبيق المعايير الموضوعية عند اختيار المشرفين التربويين (الانتاج العلمي، الأقدمية، المواصفات الشخصية)، والميل إلى المجاملة والمحسوبية في عملية اختيارهم.

4-ضعف مستوى الاعداد الأكاديمي لبعض المشرفين التربويين وقلة برامج التأهيل المهني قبل وأثناء الخدمة.

5-تعالي بعض المشرفين التربويين على المعلمين وتجاهل أنهم شركاء معهم في العملية التعليمية.

6-ضعف نظام الحوافز لدى بعض المشرفين التربويين.

7-كثرة الأنصبة الاشرافية لدى بعض المشرفين التربويين.

مشكلات الإشراف التربوي التي مصدرها المعلم:

1-ضعف الكفايات المهنية (التخطيطية - التوجيهية - التقويمية......) لدى بعض المعلمين.

2-فقدان حالة الاتزان الانفعالي لدى بعض المعلمين.

3-الاتجاهات السلبية لدى بعض المعلمين نحو مهنة التدريس.

4-ضعف نظام الحوافز لدى بعض المعلمين.

5-كثرة الأنصبة التدريسية لدى بعض المعلمين.

6-اعراض بعض المعلمين خاصة من ذوي الخبرة الطويلة عن توجيهات المشرفين التربويين وارشاداتهم.

7-ضعف العلاقات الإنسانية بين بعض المعلمين والمشرفين التربويين.

مشكلات الإشراف التربوي التي مصدرها البيئة المدرسية:

1-افتقار بعض المباني المدرسية الحكومية عامة والمستأجرة خاصة للمناخ المناسب لممارسة العملية التعليمية بكفاءة عالية (الإضاءة، التهوية، النظافة، التجهيزات..........).

2-العمل في بعض المدارس بنظام الفترتين.

3-ازدحام الفصول.

4-ضعف العلاقة بين بعض الطلاب والمعلمين.

مشكلات الإشراف التربوي التي مصدرها اللوائح المنظمة:

1-قلة عدد المشرفين التربويين مقارنة بعدد المعلمين، مما يقلل من فاعلية العملية الاشرافية.

2-كثرة الأعباء المتعلقة بالعمل.

3-مطالبة المشرف التربوي بالتقيد بالنصوص الحرفية للتعليمات مما يبعده عن الابداع والابتكار في مهنته.

4-عدم الوضوح الكافي لبعض اللوائح والقواعد المنظمة للعمل الاشرافي.

5-ضعف اهتمام اللوائح بنظام الحوافز.

مقترحات لعلاج مشكلات الإشراف التربوي

1-تبصير المعلمين بمفهوم الاشراف التربوي الحديث، وبدور المشرف التربوي، حتى تزول من أمامهم النظرة التقليدية التفتيشية عنه.

2-توفير المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ بعض الأساليب الاشرافية.

3-المساهمة في اقامة دورات تدريبية للمشرقين التربويين للرقي بمستواهم المهني.

4-تخفيض نصاب المشرف التربوي من العملية الاشرافية.

5- تقليص عدد الطلاب بالفصول حتى يتسنى للمعلم متابعتهم في جميع النواحي.

6-قيام مدير المدرسة بدوره كمشرف مقيم.

المراجع

– أبو زيد، د- محمود، الديمقراطية والبحث التربوي بين الانحياز والموضوعية، (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001م).

– أبو زينة، فريد، (2003). "الإعداد المميز للمعلم الأردني". وقائع المؤتمر الوطني لإعداد المعلم الأردني، عمان، الأردن.

– أحمد، إبراهيم أحمد، الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي " للموجهين – المديرين – النظار – المعلمين – التلاميذ "، القاهرة، دار الفكر العربي، 1993م.

– أحمد، إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية (دراسة نظرية وميدانية)، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، 1998م.

– أحمد، د-ختام الوجيز في الادارة التعليمية،(بيروت:دار التقدم العلمي للنشر والتوزيع،1999م).

– إسماعيل، أحمد، الإدارة التعليمية والطرق الحديثة لتطويرها (القاهرة: دار التقدم العلمي، 1999م).

- إسماعيل، خميس السيد (1972). القيادة الإدارية: دراسة مقارنة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة.

- الأغبري، عبد الصمد، (2003). تأثير الإنجاز الأكاديمي وبعض المتغيرات للأنماط القيادية لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام للمنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية، مجلة التربية، جامعة الكويت، 17 (66)، ص: 145 – 185.

- أفندي،عطية حسين، (2003). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- الآلوسي، د- صائب، الابعاد التربوية والفلسفية، (الموصل: مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، 1991م).

- أمين، د- بهاء الدين، الإدارة التعليمية والطرق الحديثة لتطويرها، (بيروت: دار التقدم العلمي، 2004م).

- بارون، خضر عباس، (1999). دراسة الفروق بين الجنسين في الضغوط الناجمة عن ادوار العمل". المجلة التربوية، المجلد 13، العدد 52، ص: 49 جامعة الكويت. الكويت.

- بدران،د- شبل،ديمقراطية التعليم في الفكر التربوي المعاصر،(القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع،2000م).

- البدري، طارق عبد الحميد (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

- البقري، أحمد ماهر، (1987). القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام، القاهرة: مؤسسة الشباب الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

- البقمي (1430ه). مشكلات الادارة المدرسية بمدارس الحرس، مشروع بحثي مقدم استكملاً للحصول على درجة الماجستير جامعة الملك عبد العزويز.

- الجبوري، محمد جاسم، الهندسة النفسية للمعلم، (بغداد: دار الكرادة للنشر والتوزيع، 1981م).

- الجرادين، نجاح خليل، (2004). الأداء المهني لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- الحبيب، فهد إبراهيم، (1996). التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج العربي، دراسة نحو إعداد دليل التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج العربي، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

- حجازي، محمد حافظ، (2002) المنظمات العامة (البناء، العمليات، النمط الإداري)، ط1، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع.

- حسين، منصور، وزميله، سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي، القاهرة، مكتبة غريب، 1977م.

- الخالدي، وائسه عودة (2002). النمط الإداري المدرك وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى معلمي مدارس الكرك الثانوية الحكومية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

- الخطيب، رادح وزملاؤه، الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة)، الأردن، دار الأمل للنشر والتوزيع، 1984.

- الخطيب، علي يوسف (2005). نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى الفعالية التنظيمية للمدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية

للدراسات العليا، عمان، الأردن.

– درة، عبد الباري، والمدهون، موسى توفيق، والجزراوي، إبراهيم محمد علي، (1994). الإدارة الحديثة: المفاهيم، والعمليات، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

– الدهمشي، سعود، (2005). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

– ربيع، هادي مشعان (1426ه) الادارة المدرسية و الاشراف التربوي الحديث، عمان: مكتبة المجتمع العربي

– الرشيد، محمد الأحمد. (1984). الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية، الرياض: مكتبة التربية لدول الخليج العربي.

– الرشيدي,أحمد كامل والرديني, فاطمة حمد (2006م) إدارة التربية والتعليم وتخطيطها في الألفية الثالثة ,الرياض , مكتبة الرشد.

– رضوان أبو الفتوح، وآخرون (1983م) المدرس في المدرسة والمجتمع، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

- رمزي، عبد القادر هاشم، (1997). في الإدارة المدرسية والإشراف التربـوي، ط 2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- الزعبي، أحمد محمد سمارة، (1994). تقييم أداء التطوير الإداري في الأردن، دراسة ميدانية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- سارة، ناثر (1990). التربية العربية منـذ العـام 1950، إنجازاتهـا، مشـكلاتها، تحدياتها، عمان: منتدى الفكر العربي.

- السبيل، محمد بن محمد (2003). عوامل لإنتاجية وعلاقاتها بأنماط القيـادة الإدارية في الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية عـلى المديريـة العامـة للجـوازات، (رسـالة ماجستير غير منشورة): جامعة نايف العربية للعلوم المدنية: الرياض.

- السعود، راتب، (2002). إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن، مجلة جامعة دمشق للعلـوم التربويـة، العـدد (2)، المجلـد (18)، ص: 220 – 227.

- سـعيد، د- محمـد نمـر، المعلـم في فكـر الفلسـفة التربويـة، (بـيروت: دار

النهضة للنشر والتوزيع، 1983م).

– السلمي، علي، (1997). إدارة السلوك الإنساني، القاهرة: مكتبة غريب.

– سيزلاقي، أندرو دي، ووالاس، مارك جي، (1991). السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض: معهد الإدارة العامة للبحوث.

– الشامان، أمل بنت سلامة، (2001). أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها في أدائهم المهني من وجهة نظرهم، مجلة جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، المجلد 13، العدد (4)، ص ص: 17 – 25.

– شاهين، أميرة، واقع الإشراف التربوى وتوقعات المعلمين فى مجال التنمية العلمية والمهنية، دراسات تربوية، رابطة التربية الحديثة، المجلد السادس، الجزء 31، القاهرة 1991.

– الشديفات، عواطف (1999). ضغوط العمل وأثرها على أداء القيادات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت،

المفرق، الأردن.

– الشرباتي،د- محمد،دور الادارة التعليمية في تطوير المناهج،(القاهرة: الدار العربية للكتاب،1998م).

– الشقاوي، عبد الرحمن بن عبد اللـــه، (2002). نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودي: ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى العام 1440 هـ؟ محور الشراكة بين القطاعين الحكومي والأهلي، الرياض، وزارة التخطيط.

– الشمري، فهد عايض (2002). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض: مطابع نجد التجارية.

– الشنتناوي، أحمد (1967). القيادة الإدارية الحديثة، القاهرة: دار المعرفة.

– الشيخي، على إبراهيم (1421هــ) الكفايات التربوية والتخصصية اللازمة للمشرفين التربويين على تعليم اللغة العربية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية، جامعة أم القرى, مكة المكرمة.

– صالح بن راشد الغفيلى، عبد المحسن بن عبد الرحمن الحربى، خلف بن

فلاح المطيرى، عبد السلام إبراهيم الثوينى: نشأة الإشراف التربوى وتطوره، دورة المشرفين التربويين،بحث منشور، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

– صلاح، خالد، (1985). تقويم أداء مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

– الصلاحي ,سعود موسى (1429ه) , درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث , رسالة ماجستير غير منشورة ,مكة المكرمة , جامعة أم القرى.

– الصليبي، محمود، (2005). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا المهني لمعلميهم وأدائهم، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

– الطراونة، إحسين، (2006) العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

– الطراونة، سليمان محمد (2002). إدارة الوقت والأداء المهني، دراسة تحليلية مقارنة، مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد 17، العدد 1، ص: 63 – 95.

– الطويل، هاني عبد الرحمن صالحة (1999) الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق، ط1 عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

– عابدين، محمد عبد القادر (2001م): الادارة المدرسية الحديثة، ط1، عمان، دار الشروق.

– عاشور، أحمد صقر، (1978). السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة: دار الجامعات المصرية.

– عبد الدايم، عبد الله، (2002). الآفاق المستقبلية في البلاد العربية، ط 1، بيروت: دار العلم للملايين.

– عبد الوهاب، سمير (2000). إدارة الموارد البشرية، ط 1، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.

– العبيدين، بثينة، (2004). العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية،

(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

– العتوم، هدى عدنان (2002). أداء مديري المدارس الثانوية المهنية لمهماتهم من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم في مديريات منطقة شمال الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

– العتيبي، سعد بن مرزوق، (2004). تمكين العاملين: كإستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة وتنمية الموارد البشرية، مسقط – سلطنة عمان، 11 – 13.

– العتيبي، هلال، (2007). العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

– العجمي , محمد حسنين (2008م) الإدارة والتخطيط بين النظرية والتطبيق , عمان: دار المسيرة

– عريقات، ريم، (2006)، "بناء أنموذج إداري مقترح لتمكين معلمي المرحلة الثانوية في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- العساف، حسين موسى (2006). التمكين المهني لدى القيـادات الأكاديميـة في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام المهنـي والاسـتقرار المهنـي الطـوعي لـدى أعضاء هيئاتها التدريسية، (أطروحة دكتـوراه غـير منشـورة)، جامعـة عـمان العربيـة للدراسات العليا.

- عساف، عبد المعطي محمد، (1994). مهام القيادة في التخطيط الإسـتراتيجي للأمن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الريـاض، المملكـة العربيـة السعودية.

- عطوي، جودت عـزت (2001). الإدارة التعليميـة والإشراف التربـوي أصـولها وتطبيقاته. عمان: الدار العلمية الدولية.

- عطوي، جودت عزت (2009م). الادارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظريـة وتطبيقاتها العملية.ط1. الاردن. الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

- العلفي، هدى حسن (2003). فاعلية أداء مـديري المـدارس الثانويـة العامـة من خلال آراء المعلمـين. (رسـالة ماجسـتير غـير منشـورة)، الجامعـة الأردنيـة، عـمان، الأردن.

- علي،د- سلام، مفهوم النظرية للتربية، (بغداد: دار النجف للنشر والتوزيع،1983م).

- عليوة، السيد (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.

- العمايرة، محمد حسين (1999). مبادئ الإدارة المدرسية. ط 1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان: الأردن.

- العمايرة، محمد وأبو نمرة، عاطف (2004). أداء مديري المدارس ومديراتها في منطقتي عين الباشا وجنوب عمان التعليميتين لأدوارهم المتوقعة من وجهة نظرهم. دراسات، المجلد الثاني والعشرون، ص ص: 72 – 96.

- العمري، رابح يوسف، (2000). مرشد المعلم في التقويم الشخصي، المديرية العامة للامتحانات والاختبارات مديرية الاختبارات، وزارة التربية والتعليم، الأردن.

- عواد، مازن أحمد، (1985). دراسة تحليلية لمعرفة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للمهام الإدارية المطلوبة منهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- عيد، فاتن سليم، (2000). علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب نظرية بلانشارد وهيرسي بمستوى الرضا المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- غزال، نورا، (1994). القيادة الإدارية في منظمات القطاع العام في القطر العربي السوري، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة حلب، حلب، سوريا.

- فتحي، محمد، (2003). إعداد مدير المستقبل من التنشئة حتى تحمل المسئولية، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.

- الفقي، د- عبد المؤمن فرج، الإدارة المدرسية المعاصرة، (بنغازي: منشورات جامعة قاريونس، 1994م).

- الفياض، محمود أحمد (2005). تمكين الموظفين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة: دراسة ميدانية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- القحطاني، يحي(1430ه) الإحتراق النفسي لدى مديري المدارس

الثانوية بمدينة جدة،، مشروع بحثي مقدم استكملاً للحصول على درجة الماجستير جامعة الملك عبد العزويز.

– قرقش، عبد الكريم نظام عبد الكريم، (2002). فاعلية القيادة الإدارية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في حافظة عمان من وجهة نظر المديرين والمديرات وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

– قطب، يوسف صلاح الدين، وظيفة الإشراف الفنى فى رفع مستوى التعليم بالمدرسة، صحيفة التربية، العدد الرابع، الإسكندرية، 1996م.

– كشك، محمد بهجت، (1997). مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية، الإسكندرية: الدار الجامعية للكتاب.

– كنعان، نواف، (1995). القيادة الإدارية، عمان: مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع.

– الكيلانى، تيسير، وزميله، التوجيه الفنى فى أصول التربية والتدريس، بيروت، مكتبة لبنان، 1986م.

– اللواتي، محمد، (1992). المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية

الابتدائية في سلطنة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- مساد، عمر حسن (2005م): الادارة المدرسية ودورها في الاشراف التربوي، عمان – الاردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.

- المعايطة، عبد العزيز عطاالله (2007م): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر، عمان، دار الحامد.

- المغيدي، محمد (1996). أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا المهني للمعلمين بمحافظة الأحساء التعليمية من منظور النظرية الموقفية لهرسي وبلانشرد، ونظرية الدوافع لهرزبورغ. مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، المجلد (3)، العدد 9، ص ص: 54 – 66.

- مقبل، أمل، (2003). درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة شمال عمان بتفويض السلطة في مدارسهم كما يراها المعلمون، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- ملحم، يحيى، (2006). التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات

الحكومية في الأردن: دراسة كيفية تحليلية معمقة، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

– ميرزا، نسرين محمد علي، (2002). الممارسات الواقعية والمثالية لمهام مديري المدارس الثانوية: دراسة تحليلية للمدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملكة أروى، اليمن.

– نشوان، يعقوب، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، ط3، عمان، دار الفرقان،1988م.

– نصر الله، أحمد ومقبل، أمل وسعيد، محمد (1999). الإدارة والإشراف التربوي، عمان: دار الفرقان.

– الهنائي , منيرة (2002م) , معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالداخلية , رسالة ماجستير غير منشورة , سلطنة عمان , جامعة السلطان قابوس.

– الهوارى سيد (2002م) الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن إل 21، القاهرة: مكتبة عين شمس.

– وايلز، كيمبول، نحو مدارس أفضل، ترجمة فاطمة محجوب، القاهرة،

مكتبة الأنجلو المصرية، ط3، 1982م.

– وزارة التربية والتعليم، (1987). المؤتمر الوطني للتطوير التربوي من 6 – 7 أيلول، ورقة الإدارة التربوية وأحوال التعليم، عمان، قسم الوثائق التربوي.

– وزارة التربية والتعليم، (2002). نحو رؤية مستقبلية للنظام التربوي في الأردن، عمان، الأردن.

– اليازجين، حليمة، (2003). علاقة صراع الدور بالأداء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

– يوسف، د- إيهاب أمين، الإدارة الفعالة بنجاح (بيروت: دار الكلمة للنشر والتوزيع، 1994م).

المراجع الأجنبية:

- Blake , R. & Mouton, J. (1978). The Managerial Grid. Houston, Texas: Gulf Publishing Co.

- Byham, W. C. & Cox, J. (1990). Would You Recognize an Empowered Organization if You Saw One? Tapping The Network Journal. 3(2), p. 10 – 13.

- Chaves, Michel Charles. (2001). The X Factor: A Study of Strategies Used to Empower teachers and to What Extent Group of Teachers Feel, 2001. DAI – A 61/12, p. 4676.

- Conger, J.A. and Kanugo, R.N.(1988) " The Empowerment Process: Integrating Theory and Practices" , Academy of Management Review, Vol. 19 , No.3 , pp: 471 – 82.

- Creed, P. A., & Patton, W. (2003-A). Differences in Career Attitude and Career Knowledge for High School Students with and without Paid-Work Experience. International Journal for Educational and Vocational Guidance, Vol. 3, No. 6, PP. 21–33.

- Creed, P. A., & Patton, W. (2003-B). Predicting Two Components of Career Maturity: Attitude, Knowledge.. International Journal for Educational and Vocational Guidance, 6, P. 15 – 22.

- Delivecchio, Wendy Friend (2000). The dynamic Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance,

DAI -B,60/07, p. 3604.

- Edwards, J. & Lyons, K. (1998). Educational Administration, and Organizational Behavior, 3rd ed., Boston, Ally and Bacon.

- Erlandson, D. A., & Bifano, S. L., (1987). Teacher's Empowerment: What Research Says to the principle. NASSP Bulletin, 71 (503), p. 31 – 36.

- Flouri, E., & Buchanan, A. (2002). The Role of Work-Related Skills and Career Role Models in Adolescent Career Maturity. The Career Development Quarterly, 51, 36-43.

- Fullan, Tony, (2003). Theories of Educational Leadership and Management, 3rd ed., London: SAGE Publication.

- Gands, Jeffrey. (1990). The Employee Empowerment Era, Business Quarterly, 55, (2): 1 – 7.

- Gillies, D. (1994). Nursing Management: A System Approach. 3rd ed. Philadelphia, W. B. Saunders Company.

- Hardin, E. E., Leong, F. T. L., & Osipow, S. H. (2001). Cultural Relativity in the Conceptualization of Career Maturity. Journal of Vocational Behavior, Vol. 58, No. 12, PP. 36-52.

- Hersey, P.,& Blanchard, K. H. (1993) Management of the Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.

- Hung, Cheng (2005) "A Co relational Study Between

Junior High School Teacher Empowerment and Job Satisfaction in Kaohsiung Area of Taiwan" University of Incarnate word. ATT 3193359.

- Johnson, P., & Short, P., (1998). Principals Leader Power Teacher Empowerment, Teacher Compliance and Conflict. Educational Management & Administration. Vol. 26, No. 2, pp. 147 – 159.

- Kirby, P. C. Wimpellerg, R., & Keaster, R. (1992). Teacher Empowerment Depends on Needs, Expectations of Principals, Schools, District. NASSP Bulletin, 76 (540): p. 89 – 95.

- Lee, W. (1991). Empowering Music Teachers: A Catalyst for, Change, Music Educator Journal, 78 (1): p. 36 – 39.

- Lightwood, Kenneth, (1992). "The Move Toward Transformational Leadership". Educational Leadership, 49, (5), P. 8 – 12.

- Lundberg, D. J., Osborne, W. L., & Miner, C. U. (1997). Career Maturity and Personality Preferences of Mexican-American and Anglo-American adolescents. Journal of Career Development, 23(3), 203-212.

- Luthans, Fred,(1992) , Organizational Behavior. 5th ed, New York: McGraw-hill

- Maeroff, G. I. (1988). The Empowerment of Teachers: Overcoming the Crisis of Confidence. New York: Teachers College Press.

- Maxwell,G, (1997) Empowerment in The U.K. Hospitality Industry, Infoley, Hospitality ,Tourism and leisure Management, London, Cassel.

- Mekenna, J. F. (1990). Smart Scare Crows, The Wizardry of Empowerment. Industry Week, 239 (14), p/ 8 – 19.

- Moran, M. T. (2003). Fostering Organizational Citizenship in Schools Transformational Leadership and Trust. www.mxtsch.people.wm.wdu/.

- Naidoo, A. V., Bowman, S. L., & Gerstein, L. H. (1998). Demographics, Causality, Work Salience, and the Career Maturity of African-American Students: A Causal Model. Journal of Vocational Behavior, 53, 15-27.

- Onne, Jansdsen, (2004) The Barriers Effect of Conflict with Superiors in the Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitments,. Work and Stress, Vol. 18, No. 1. PP. 45 – 56

- Owens, G. Robert, (1981), Organizational Behavior in Education, 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall.

- Patton, W. & Creed, P. A. (2001). Developmental Issues in Career Maturity and Career Decision Status. The Career Development Quarterly, Vol. 49, No. 3. PP. 336-351.

- Patton, W., & Creed, P. A. (2002). The Relationship Between Career Maturity and Work Commitment in a Sample of Australian High School Students. Journal of

Career Development, 29(2), 69-85.

- Powell, D. F., & Luzzo, D. A. (1998). Evaluating Factors Associated with the Career Maturity of High School Students. The Career Development Quarterly, 47, 145-158.

- Robbins , Stephen , p. (1993) , Organizational Behavior , Concepts Cotroversies and applications , 6th Edition , Englewood , Cliffs , N. J: Prentice – Hall.

- Rogers, Karen Renee. (1999). Division Chairs As Transformational Leaders: The Perceptions of Reciprocal Empowerment As Viewed by Principals, DAI – A 60/03, p. 611.

- Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., & Hunt, J. G, (2000) Organization Behavior ,New York: MC Graw- Hill.

- Schmitt-Rodermund, E., & Silbereisen, R. K. (1998). Career Maturity Determinants: Individual Development, Social Context and Historical Time. The Career Development Quarterly, Vol. 47, No. 6, PP. 16-31.

- Schoob, Christian (2000), Personality and Job Performance Under non-Routine Conditions, DAI-B, 61/11, p. 6173.

- Settle, K., (1993). A Study Superintendent and Principal Perception of Selected Criteria for Evaluating High School Principals. DAI, Vol. 54, No. 9, A 5419.

- Shackletor, V. (1995) " Business Leadership. London: Rout ledge.

- Short, P. M. (1992). Dimensions of teacher Empowerment. ERIC Document, ED. 368701.

- Short, P. M. (1994). Defining Teacher Empowerment. ERIC Document, ED. 426055.

- Simon, Albert, N. & Travaglione, Anthony. (2003). Trust in Public – Sector Senior Management, the International Journal of Human Management, 14 (1): p. 76 – 92.

- Smedley, M., Levinson, E. M., Barker, W. F., & DeAngelis, D. L. (2003). Differences in Career Maturity Among Adjudicated and non Adjudicated Male Students with and without Disabilities. Journal of Employment counseling, 40, 108-122.

- Stimson F. & Appelbaum G. H., (1988). Transforming School Culture, Boulder: West View Press.

- Stirr, Thomas, (2003), Fundamentals of Empowerment: Available at: www.4ouncestoheaven.com/fundementals_of_Empowerment_Fina.Pdf.

- Stogdill, Ralph Melvin, (1948) Survey of Theory and Research, New York: McGraw – Hill.

- Theodory, G. C. (1982). Career Maturity of Lebanese Students in Higher Education. International Journal of Advance Cons, Vol. 5, No. 2, PP. 121-130.

- Thompson, Katherine Laurie Finch. (1999). Middle

Level Teacher's Interpretations of Their Experience Regarding Empowerment DAI – A 60/05, p. 1457.

- Wellins, R. S., Byham W. C. & Wilson, J. M. (1991). Empowered Teams: Creating Self – directed Work Group that Improve Quality, Productivity and Participation. San Francisco: Jossey – Bass.

- Willis, A. K. (1999). Breaking Through the Barriers to Successful Empowerment. Hospitability Material Management Quarterly. 29(4), p. 69 – 80.

- Wilson, June Hartett, (2000). The Effect of Interactive Review on Motivation and Job Performance in Survey Research Workers. DAI-A, 60/10, P. 4350.

- Jensen(2008) , Dissertation submitted to obtain a doctorate in Philosophy in the Department of Education in Education from the University of Calicut 2008 Abstracts International. Alberta, Canada. Dissertation Abstracts International, 50 (11)

- Carpenter , Adrienne (1993) Problems of First – Urban challenge from Graduate Training Programs ERIC NO: ED 457556 Conway,E.S.(1970) Goingcomprehensive,Londo. Dissertation abstracts International, 32 (7), 4620 – A.

- Hammer, C. and Gerald, E. (1990). Selected characteristics public and Hartzell, G (2002): why should ptincipals support school librarys ? Eric digest Syracuse , N.Y: ERIC Clearinghouse on Information and Technology Syracuse NY. Eric document ED (7003).

- Hughes et al., (1999). The Efficacy of Administrator Preparation Programs: Internationl, 54 (2).

- Kitavi, Mwaya, Wa; Westhuizen(1996) ,. Problems facing beginning school Principle On Philip- C- Van- der

المحتويات

الفصل الثالث

الفصل الرابع

الفصل الخامس